

© 2021 UnB



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

#### REFERÊNCIA

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (org.). **Dimensionamento na administração pública federal:** possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. 81 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 4).

# DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO  
E POTENCIAL DE ALCANCE

Organizadores:

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

*Ministro de Estado da Economia*  
Paulo Roberto Nunes Guedes

*Secretário-Executivo*  
Marcelo Pacheco dos Guaranys

*Secretário-Executivo Adjunto*  
Miguel Ragone de Mattos

*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Wagner Lenhart

*Secretário Adjunto de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Fábio Teizo Belo da Silva

*Autores*

André Luiz Marques Serrano  
Diego Tannús Dórea  
Fernando André Santana de Souza  
Gisele Rodrigues Vilela  
Jéssica de Sousa Riechelmann  
Lucas Oliveira Gomes Ferreira  
Lucas Soares Caldas  
Luciana Graziani Barbosa de Araújo  
Nara Cristina Ferreira Mendes  
Patrícia Helena dos Santos Martins  
Pedro Paulo Murce Meneses  
Víthor Rosa Franco

*Equipe de TI*

Cláudio Silva da Costa  
Guilherme Dantas Bispo  
Frederico Carneiro da Costa e Silva  
Renato Roque Dantas  
Larissa Siqueira Sales  
Lincoln Alves Moraes Corrêa

*Colaborador*

Ministério da Economia

MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal  
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, Sala 895  
– CEP 70.046-900 – Brasília - DF  
E-mail: [sgp.depro@planejamento.gov.br](mailto:sgp.depro@planejamento.gov.br)  
Sítio: <https://www.gov.br/economia/pt-br>

*Fundação Universidade de Brasília*

Prof<sup>a</sup>. Márcia Abrahão Moura  
*Reitora*

Prof. Enrique Huelva Unternbäumen  
*Vice-Reitor*

Prof. Diêgo Madureira de Oliveira  
*Decano de Ensino de Graduação*

Prof. Lúcio Remuzat Rennó Júnior  
*Decano de Pós-Graduação*

Prof<sup>a</sup>. Olgamir Amancia Ferreira de Paiva  
*Decana de Extensão*

Prof. Ileno Izídio da Costa  
*Decano de Assuntos Comunitários*

Prof.<sup>a</sup> Rozana Reigota Neves  
*Decana de Administração*

Prof<sup>a</sup>. Maria do Socorro Gomes  
*Decana de Gestão de Pessoas*

Prof.<sup>a</sup> Denise Imbroisi  
*Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional*

Prof.<sup>a</sup> Maria Emília Machado Telles Walter  
*Decana de Pesquisa e Inovação*

Prof. Eduardo Tadeu Vieira  
*Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)*

Prof. Márcio Muniz de Farias  
*Diretor da Faculdade de Tecnologia (FT)*

*Coordenadores do Projeto*

Prof. André Luiz Marques Serrano  
Prof. Pedro Paulo Murce Meneses

*Projeto gráfico e editoração eletrônica*  
Ana Carla Gualberto Cardoso

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

# DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

E POTENCIAL DE ALCANCE

Organizadores:

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

Brasília – DF  
Universidade de Brasília - UnB  
2021

D582	Dimensionamento na administração pública federal : possibilidades de aplicação e potencial de alcance [recurso eletrônico] / organizadores, André Luiz Marques Serrano, Nara Cristina Ferreira Mendes, Pedro Paulo Murce Meneses. – Brasília : Universidade de Brasília, 2021. 81 p. : il. – (Dimensionamento da força de trabalho ; v. 4)  Inclui bibliografia. Modo de acesso: World Wide Web. ISBN 978-65-86503-31-9.  1. Administração federal - Brasil. 2. Gestão de pessoas. 3. Força de trabalho. 4. Eficiência. I. Serrano, André Luiz Marques (org.). II. Mendes, Nara Cristina Ferreira (org.). III. Meneses, Pedro Paulo Murce (org.). IV. Série.  CDU 005.96:35
------	--

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Universidade de Brasília (UnB). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Fundação Universidade de Brasília  
Campus Universitário Darcy Ribeiro  
CEP 70910-900 – Brasília, DF  
Sítio: <https://www.unb.br/>

<b>Apresentação .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

<b>Capítulo 1 – O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas: uma análise à luz das Teorias Institucional e da Firma .....</b>	<b>8</b>
1.1 O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas .....	9
1.2 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional .....	11
1.3 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria da Firma .....	14
1.4 A Análise do Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma .....	19
1.5 Considerações finais .....	22

<b>Capítulo 2 – Possibilidades de Integração do DFT com Subsistemas Estratégicos de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>26</b>
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas .....	27
2.2 Funções Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público .....	30
2.3 A Utilidade do Dimensionamento da Força de Trabalho para a Gestão de Pessoas .....	35
2.3.1 Dimensionamento da Força de Trabalho e Processos de Gestão de Pessoas .....	38
2.4 Considerações finais .....	48

<b>Capítulo 3 – O Potencial de Alcance da aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho .....</b>	<b>54</b>
---	-----------

3.1 Contextualização .....	55
3.2 Customização da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho .....	56
3.3 Processo de customização dos serviços .....	57
3.4 Serviços customizados.....	60
3.5. Alcance do dimensionamento da força de trabalho no Poder Executivo Federal .....	63
3.6 Considerações finais .....	65
<b>Capítulo 4 – O reflexo do absenteísmo no DFT .....</b>	<b>68</b>
4.1 Contextualização .....	69
4.2 O impacto do absenteísmo nas organizações públicas .....	70
4.3 Absenteísmo no Sistema de Dimensionamento de Pessoal - SISDIP .....	75
4.4 Considerações Finais .....	76
<b>Sobre os autores.....</b>	<b>79</b>

# APRESENTAÇÃO

Este livro é o quarto volume de uma série de seis livros que discutem o dimensionamento da força de trabalho (DFT) no âmbito da administração pública federal (APF). O DFT contribuir na melhor alocação e realocação da força de trabalho ao indicar o quantitativo ideal de trabalhadores necessário para que a equipe alcance seu ponto ótimo de produtividade. Tais informações, além de subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos, são fundamentais para o melhor aproveitamento do quadro de pessoal na APF.

Nesse sentido, este livro é composto por 4 capítulos. O primeiro capítulo, de autoria de Nara Cristina Ferreira Mendes, Patricia Helena dos Santos Martins, André Luiz Marques Serrano, Pedro Paulo Murce Meneses e Diego Tannús Dórea, traz reflexões sobre o DFT pela ótica de teorias científicas, com aplicação prática, à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma. No capítulo 2, os autores Pedro Paulo Murce Meneses, Luciana Graziani Barbosa de Araújo, Lucas Soares Caldas e Nara Cristina Ferreira Mendes tratam das possibilidades de integração do DFT com subsistemas estratégicos de gestão de pessoas. No capítulo 3, de autoria de Luciana Graziani Barbosa de Araújo, Jéssica de Sousa Riechelmann, Nara Cristina Ferreira Mendes, André Luiz Marques Serrano, Pedro Paulo Murce Meneses e Víthor Rosa Franco, o potencial de alcance da aplicação do DFT no âmbito da Administração Pública Federal é abordado, sendo apresentados casos práticos e possibilidades de aplicação. Por fim, no capítulo 4, os autores Nara Cristina Ferreira Mendes, André Luiz Marques Serrano, Lucas Oliveira Gomes Ferreira, Fernando André Santana de Souza e Gisele Rodrigues Vilela abordaram o reflexo do absenteísmo dimensionamento da força de trabalho.

Por oportuno, agradecemos à Magnífica Reitora, Prof<sup>a</sup>. Márcia Abrahão Moura, por todo apoio institucional na publicação deste Livro.

A todos, uma boa leitura!

# CAPÍTULO 1 – O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO PELA ÓTICA DE TEORIAS CIENTÍFICAS: UMA ANÁLISE À LUZ DAS TEORIAS INSTITUCIONAL E DA FIRMA

*Nara Cristina Ferreira Mendes  
Patricia Helena dos Santos Martins  
André Luiz Marques Serrano  
Pedro Paulo Murce Meneses  
Diego Tannús Dórea*

O objetivo deste capítulo é demonstrar a importância da utilização de teorias científicas em pesquisas e análises de cenários. Ao longo deste capítulo serão apresentadas a Teoria Institucional e a Teoria da Firma, com o intuito de realizar uma correlação entre as teorias científicas (Teoria Institucional e Teoria da Firma) e sua aplicação para o Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT na Administração Pública Federal (APF).

A administração de recursos humanos capta, desenvolve, avalia, remunera, lida com as relações de trabalho, saúde, segurança, entre

outras (DESSLER, 2014). Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) afirmam que “por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. Nesse sentido, Gomes (2008) reforça que a administração de recursos humanos tem sofrido uma evolução no sentido de demonstrar a ajuda dos indivíduos na estratégia de negócios e nos impactos humanos que refletem diretamente nos resultados das organizações.

Dimensionar é conhecer a equipe que se tem disponível e identificar as necessidades de pessoal aliadas às necessidades de competências das pessoas. Assim, esse capítulo incita à discussão sobre o dimensionamento da força de trabalho, explorando o tema ao apresentar possíveis correlações com suporte teórico e científico. Diante do exposto, considerando que o DFT visa identificar a quantidade ideal da força de trabalho em diversos ambientes das organizações, compreendê-lo sobre uma abordagem teórica e científica contribuirá no avanço das discussões sobre o tema.

## **1.1 O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas**

Para Weber (1947), o conceito de burocracia é compreendido como a organização eficiente por excelência. Weber (1947) reforça algumas características da administração que estão vinculadas à gestão das organizações públicas e viabilizam a maximização da eficiência, a saber: a) caráter legal das normas e regulamentos; b) caráter formal das comunicações; c) caráter racional e divisão do trabalho; d) impessoalidade nas relações; e) hierarquia de autoridade; f) rotinas e procedimentos padronizados; g) competência técnica e meritocracia; h) especialização da administração; i) profissionalização dos participantes; e j) completa previsibilidade do funcionamento.

Ainda nesse sentido, segundo Mazza (2018) a administração burocrática apresenta por características, quais sejam:

a) toda autoridade baseada na legalidade; b) relações hierarquizadas de subordinação entre órgãos e agentes; c) competência técnica como critério de seleção pessoal; d) remuneração baseada na função desempenhada, e não pelas realizações alcançadas; e) controle de fins; e f) ênfase em processos e ritos ao modelo burocrático da administração. (MAZZA, 2018, p. 67)

O advento da Portaria nº 477, de 27 de dezembro de 2017, dentre outros normativos inovadores, contribui de forma significativa para a quebra de paradigma, levando as organizações públicas à implementação de técnicas de gestão pioneiras, como o é o caso do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).

Para o alinhamento teórico entre o estudo técnico a ser analisado e a sua compreensão sobre a perspectiva acadêmica, faz-se necessário que o fenômeno estudado obtenha suporte teórico e científico para justificar os fenômenos organizacionais e de gestão de pessoas do ambiente analisado. Nesse sentido, a adoção de teorias científicas vêm sendo cada vez mais utilizadas em pesquisas acadêmicas. Sobral e Peci (2012) definem o termo conforme segue:

O conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos. Além disso, esse conjunto de suposições deve estabelecer uma base sólida para prever eventos futuros. Portanto, além de interpretar o presente, as teorias predizem quais ações vão levar a quais resultados e por quê. (SOBRAL; PECI, 2012, p. 29)

A gestão de recursos humanos começou a se destacar a partir do surgimento das ciências comportamentais e sociais, principalmente quanto aos resultados gerados com suas práticas no desempenho das organizações (JABBOUR *et al.*, 2012).

Os estudos da administração logo passaram a considerar fatores humanos como ponto de análise, reconhecendo-o em análises de resultados das organizações, nas relações de trabalho, na qualidade de vida e na gestão de pessoas no desenvolvimento dos indivíduos que proporcionam resultados relevantes nas diversas atividades que tangenciam os vários ramos de negócios.

Ressalta-se que os estudos passaram a considerar teorias científicas no âmbito da administração, promovendo melhorias e incrementos na compreensão da arte de administrar. Desse modo, a ênfase deste capítulo é explorar teorias científicas aplicáveis à gestão de pessoas, no que tange ao dimensionamento da força de trabalho.

As organizações analisadas sem a equipe de força de trabalho que as compõem, não passam de estruturas, instalações e prédios abandonados (VERGARA, 2011). Assim, considerando que a administração de recursos humanos tem por finalidade a gestão de pessoas nas organizações, este capítulo analisa o dimensionamento da força de trabalho na administração pública, sobre a perspectiva das seguintes teorias científicas: Teoria Institucional e Teoria da Firma.

## 1.2 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional

A Teoria Institucional teve seu início com os postulados de Meyer e Rowan (1977). Para os autores, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos que predominam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade. Dessa forma, a Teoria Institucional busca explicar como estruturas e processos organizacionais se institucionalizam mediante influências legais, políticas, culturais e sociais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O institucionalismo organizacional é um campo teórico que se fundamenta no pressuposto comum de que as ações organizacionais são influenciadas por quadros referenciais de ordens diversas, sejam eles culturais, simbólicos e/ou interpretativos que envolvem a ideia de instituições (GRIGOLETTO; ALVES, 2019).

Alinhado com o disposto pela Teoria Institucional, as organizações sofrem influências mediante pressões externas e internas. As pressões externas são oriundas do Estado, como ocorre no caso das Leis e Decretos governamentais. Já as pressões internas podem surgir da própria organização através de técnicas de replicação, como na utilização de



técnicas de *benchmarking*. Nesse contexto, tanto as pressões externas como as internas podem conduzir as organizações a pensar e agir maneira uniforme (DA SILVA *et al.*, 2019a).

O processo de busca por eficiência no gasto público impacta a forma de organização das entidades. Segundo Guerreiro *et al.* (2005), no âmbito organizacional, uma mudança institucionalizada será sempre bem-sucedida. Para Fachin e Mendonça (2003) a teoria institucional proporciona relevantes contribuições na gestão das organizações, posto que os processos institucionais são eivados de interação humana, cultural e política. Desse modo, a institucionalização é imprescindível na compreensão dos fenômenos que norteiam as organizações, tornando-a estável (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Segundo Burns e Scapens (2000), a teoria institucional é composta por 3 (três) vertentes, quais sejam: Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics*), Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics*) e Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology*).

O termo Instituição é utilizado com os hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo, sendo que os comportamentos que prevalecem são incorporados e compõem as instituições (BURNS; SCAPENS, 2000). A teoria institucional possui o potencial de compreender e explicar processos constantes nas estruturas organizacionais. Fatores organizacionais devem ser repensados com fins de aprimorar a gestão dos recursos públicos. Para Scott (1995) a teoria compõe-se por 3 (três) vertentes, quais sejam: regulatória, normativa e cognitiva. A vertente da estrutura regulatória se caracteriza por regras, monitoramento e sanções formais, de cunho coercitivo. A normativa apresenta a prescrição e avaliação na vida social, ao refletir aspectos morais e culturais. Já a estrutura institucional cognitiva se compõe de significados partilhados entre atores no contexto em que se inserem.

A partir dos estudos de Meyer (1977) e Meyer e Rowan (1977) a Teoria Institucional passou a ser denominada de Neoinstitucionalismo que trouxe avanços significativos na compreensão do mundo político, a partir de uma vertente sociológica, em que modelos mentais e morais, símbolos

e manifestações cognitivas apresentam elementos que condicionam a ação do homem (HALL; TAYLOR, 2003).

A análise institucional busca compreender como as instituições afetam a forma dos indivíduos se comportarem. Segundo Hall e Taylor (2003) pesquisadores Neoinstitucionalistas afirmam que há duas perspectivas a se considerar, a perspectiva calculadora e a perspectiva cultural. Segundo a perspectiva calculadora o comportamento do ser humano se orienta pelo cálculo estratégico, de modo a maximizar sua renda pessoal ao optar por ações que forneçam o maior benefício possível, em detrimento do coletivo. Ainda nessa perspectiva, as instituições afetam o comportamento humano, de forma individual, ao influenciar nas expectativas de um indivíduo diante das ações de outros indivíduos, no ambiente organizacional.

Por outro lado, a perspectiva cultural, apesar de reconhecer a racionalidade no comportamento humano, compreende que seu modo de agir não é totalmente estratégico, sendo limitado à visão de mundo do indivíduo. Sendo assim, as instituições fornecem um conjunto de símbolos, cenários e protocolos (modelos morais e cognitivos) que são interpretados pelos autores e interferem em sua linha de ação.

Com o passar do tempo, as organizações se transformaram em instituições por representarem sistemas sociais com metas e procedimentos definidos, bem como por apresentarem valores além de requerimentos técnicos. A partir do momento em que práticas se materializam em rotinas e regras organizacionais é iniciado o processo institucional (BURNS; SCAPENS, 2000).

Para Machado-Da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) as organizações sofrem reflexos do seu ambiente externo, sendo este ambiente definido pelo ambiente técnico e pelo ambiente institucional. O ambiente técnico é a pressão exercida sobre a organização como controle de quantidade e qualidade, mediante um isomorfismo competitivo. Já no ambiente institucional, o controle ocorre por meio das pressões sociais sobre as organizações.

Meyer e Rowan (1977) e Scott (1995) afirmam que os ambientes técnicos e institucionais se confundem diante da difícil distinção entre



procedimentos técnicos e institucionais, posto que procedimentos institucionais imitam os procedimentos técnicos que, por sua vez, se tornam institucionalizados ao longo do tempo.

O isomorfismo é a forma como as organizações se alteram para se assemelhar às características ambientais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Quinello (2007) destacou que o isomorfismo ocorre quando a organização, em busca de solucionar problemas, desenvolve processos semelhantes a outras organizações, no intuito de favorecer seu funcionamento e desempenho, através de regras aprovadas socialmente.

Hawley (1968) conceituou o isomorfismo como um processo de restrição que força uma unidade a se assemelhar a outras com o mesmo conjunto de condições ambientais. Dimaggio e Powell (2005) ressaltaram que a mudança isomórfica ocorre de 3 (três) formas de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo é a pressão formal ou informal que uma organização exerce sobre outra; o isomorfismo mimético trata-se da adoção de medidas bem-sucedidas já adotadas em outras organizações; e o isomorfismo normativo compreende formas homogêneas de atuação e interpretação perante procedimentos a serem adotados, problemas e exigências organizacionais.

A Teoria Institucional possui diversas possibilidades de abordagens (política, econômica e sociológica) com o fito de fornecer subsídios ao entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos âmbitos do conhecimento (DA SILVA *et al.*, 2019b).

Nesse sentido, percebe-se que ao se aplicar a teoria institucional no dimensionamento da força de trabalho, pode-se inferir que a forma utilizada para dimensionar a força de trabalho de uma determinada organizações, pode ser replicada para as demais, observando suas peculiaridades, posto que em termos gerais as organizações são semelhantes entre si. Dessa forma, a partir do isomorfismo mimético, o dimensionamento pode ser replicado nas organizações de modo a promover uma distribuição equânime de toda a força de trabalho disponível.

### 1.3 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria da Firma

De acordo com Bylund (2019), a partir de 1920 a Teoria da Firma se desenvolveu com questionamentos sobre a Teoria Neoclássica, além de transmitir maiores questionamentos sobre investimentos em tecnologia nas funções de produção. Os estudos seminais de Coase (1937) propiciaram uma alternativa complementar à visão neoclássica, a qual classifica as organizações em meras funções de produção que transformam *inputs* em *outputs*.

A questão elementar proposta pelo autor do porquê as organizações existem resultou na caracterização de certas transações (custos de transação), responsáveis por medir a representatividade das firmas. Nesse aspecto, Williamson (1975) potencializou os estudos na área, culminando na Teoria dos Custos de Transação (TCT). Sua tentativa de minar os custos de utilização do mercado e o controle no mecanismo de preços, substituem a descentralização dos mercados e são a motivação para o aparecimento de diversas formas e dimensões organizacionais.

Coase (1937) demonstra que inovações técnicas e organizacionais orientam a interação da organização com o mercado, além de moldar a disposição interna da firma. Tais fatores contribuem com alterações da dinâmica de acumulação de mercado e demonstram o aumento de complexidade das organizações com a inserção de novas tecnologias, técnicas de gestão e do surgimento de empresas modernas (DIAS PERES, 2008).

De Camargos e Coutinho (2008) comentam sobre a transição para a economia do conhecimento, transformando a estrutura organizacional das empresas e demonstrando a necessidade de abrangência de inovações tecnológicas nessa realidade. A Teoria da Firma é primária ao dizer que as empresas têm como objetivo comum a maximização dos lucros através da minimização dos custos e do entendimento de como estes custos variam com a produção. Por isso, cabe dizer que o alicerce

da teoria se encontra em três áreas: tecnologias de produção, restrições de custo e escolha de insumos (FOSS, 2019).

Partindo do princípio de que as organizações visam a máxima eficiência produtiva, as tecnologias de produção são responsáveis por otimizar os recursos disponíveis e minimizar ao máximo os custos de transação (TEECE, 2019). Sendo assim, o dimensionamento da capacidade produtiva serve como instrumento que auxilia o gerenciamento das organizações e isto se torna possível e tecnicamente viável com sistemas de informação munidos dessas capacidades. Nesse contexto a Teoria da Firma é adequada ao explicar que a presença da tecnologia na realidade das empresas modernas contribui para o aumento de ativos intangíveis na economia. Com a ramificação da Teoria da Firma, apresenta-se a Teoria dos Custos de Transação (TCT), em que Coase (1937) aborda a perspectiva de maximização da eficiência, a fim de minimizar os custos de produção e transação.

A TCT defende a premissa de que a economia real atua de maneira distinta da prevista no modelo neoclássico. Como as falhas de mercado são catalisadores que não garantem o equilíbrio de Pareto, perde-se bem-estar em situações de poder de mercado, ações de indivíduos ou firmas que geram efeitos indiretos imperceptíveis ao mecanismo de preço de mercado, além de assimetria de informação (GU; WANG, 2005).

A firma deve basear-se na redução de custos envolvidos na produção, cabendo ao administrador decidir qual a melhor combinação possível destes insumos. Partindo do princípio de que as empresas devem alcançar máxima eficiência produtiva, foram desenvolvidos instrumentos que auxiliam a gerência destas organizações (QIN, 2019).

Tais ferramentas se sustentam na melhor alternativa possível de utilização de recursos empresariais no processo produtivo, evitando desperdícios e maximizando lucros. Isto se torna tecnicamente viável e afeta diretamente seus resultados de desenvolvimento. Para tanto, a relação entre os insumos utilizados no processo produtivo e o produto resultante é chamado de função de produção (GRANDORI, 2019).

Como pressupostos básicos para a falha de mercado, apresentam-se a racionalidade limitada e o oportunismo dos indivíduos. O primeiro pressuposto implica que os indivíduos têm restrições em sua capacidade cognitiva para processar todas as informações disponíveis, constituindo assim uma racionalidade limitada (AZEVEDO, 1999). Já o oportunismo dos indivíduos ocorre a partir do entendimento de que estes são auto-interessados e podem, na busca de seu interesse, usar todos os artifícios possíveis, gerando conflitos e custos de transação nas relações contratuais (WILLIAMSON, 1985).

Como a organização pode obter sua produção por meio de diversas combinações de insumos, é importante o gestor entender a flexibilidade existente nessas variações. Isto auxilia, por exemplo, na contratação de maior quantidade de capital quando o trabalho é escasso. Para escolher a quantidade correta de insumos, é preciso testar todas as suas possíveis combinações. Para isso ela deve trabalhar com a fixação de determinados insumos para que se conheça bem os possíveis resultados destas variações (BYLUND, 2019).

Coase (1992) afirma que os recursos de um sistema econômico são empregados pelas firmas e são utilizados de acordo com decisões internas, não dependendo diretamente das operações de mercado. A firma deve basear-se na redução de custos envolvidos na produção, cabendo ao administrador decidir qual a melhor combinação possível destes insumos. Partindo do princípio de que as empresas devem alcançar máxima eficiência produtiva, foram desenvolvidos instrumentos que auxiliam a gerência destas organizações (TIGRE, 2005). Tais ferramentas se sustentam na melhor alternativa possível de utilização de recursos empresariais no processo produtivo, evitando desperdícios e maximizando lucros. Isto se torna tecnicamente viável e afeta diretamente seus resultados de desenvolvimento. Para tanto, a relação entre os insumos utilizados no processo produtivo e o produto resultante é chamado de função de produção.

A contribuição de Coase (1992) foi de grande relevância para o desenvolvimento de novas abordagens sobre a Teoria da Firma, ao criticar

que as firmas têm sido tratadas pela teoria econômica como caixas-pretas, pois aparecem em qualquer mercado, mas sem substância interna.

De tal forma, ele considera que a eficiência de um sistema econômico depende também de como essa firma conduz seus negócios, principalmente considerando as grandes empresas modernas. Dentro dessa visão, a evolução do processo industrial, os custos de transação que envolve determinadas atividades e as próprias mudanças tecnológicas explicam melhor as mudanças econômicas surgidas envolvendo o aumento de empresas tecnológicas, em detrimento das empresas industriais, com o consequente aumento de ativos intangíveis na composição dessas organizações.

Nesse contexto, a Teoria da Firma seria adequada para explicar a inserção da tecnologia na realidade das empresas modernas, fato este que contribui para o incremento de ativos intangíveis na economia, diante da necessidade de discussão acerca de diferentes segmentos de empresas, podendo oferecer embasamentos sobre a organização da produção e os custos de transação inerentes ao desempenho de qualquer atividade, levando ao surgimento de novas firmas. Repare-se que a dimensão teórica permite aos gestores fazer escolhas de gestão objetivas ligadas essencialmente à questão da eficiência (economizar) e permite desmontar certos vieses induzidos por desconhecimento do estado da arte da economia (nomeadamente da economia dos custos de transação) e gestão que comporão parte das dimensões empíricas e culturais das suas teorias da firma.

É de importância fundamental que a dimensão teórica dos gestores seja enriquecida, o que irá desencadear escolhas de gestão mais voltadas à procura da eficiência, desmontando ao mesmo tempo escolhas nocivas, principalmente na categoria “economizar”, advindas das componentes empírico e cultural.

Coase (1937), com o descuido da teoria tradicional, trata rotineiramente o sistema econômico como auto regulável pelo sistema de preços, ao mesmo tempo em que pouca atenção devota às firmas. Isso porque dentro destas, a alocação dos fatores não se dá pelo mecanismo

de preços e sim por um tipo diferente de coordenação da produção - geralmente por um empresário ou alguém por ele delegado, que exerce comando sobre as atividades. E, no entanto, a teoria tradicional estava incompleta, por não procurar uma definição particular e real das firmas, bem como, a partir daí, explicitar as hipóteses de sua natureza e lógica de funcionamento.

Portanto, fora da firma, o sistema de preços é o fator de coordenação da alocação dos recursos, enquanto dentro dela o papel é exercido por uma autoridade. Coase (1937), desse modo, conclui que mercados e firmas são formas alternativas de dirigir a produção, e em decorrência de tal argumento é formulada a chamada “primeira pergunta coaseana” o principal motivo é que há custos em utilizar o mecanismo de preços. O primeiro deles é justamente o de descobrir quais são os preços relevantes (considerações sobre informação incompleta não ficam explícitas), enquanto outros se referem à negociação e formulação dos contratos que acompanham cada transação. Mediante educação formal e treino profissional dos gestores, muitas destas ideias, advindas das suas dimensões empíricas e culturais, principalmente relacionadas com a questão da procura da eficiência (mas também no processo de análise e formulação da estratégia) poderão ser aperfeiçoadas.

#### **1.4 A Análise do Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma**

Após explorar as teorias científicas abordadas nos itens anteriores, observa-se que a aplicação do DFT pode ser realizada sobre diferentes óticas teóricas. Sendo assim, o Quadro 1.1, a seguir, apresenta uma análise consolidada sobre a correlação do DFT e as teorias institucional e da firma.

Diante do Quadro 1.1, resta evidente que, no que tange à teoria institucional, o comportamento dos indivíduos ocorre a partir do cálculo estratégico com fins de maximizar a renda pessoal ao buscar minimizar os custos e maximizar os lucros pessoais, em detrimento do coletivo.

Esse comportamento é justificado pela perspectiva calculadora prevista na teoria institucional e ajuda na compreensão do comportamento dos trabalhadores nas organizações. Assim, com fins de mitigar eventual ineficiência existente no ambiente organizacional, o DFT atua como ferramenta de gestão, capaz de auxiliar na alocação e realocação eficiente da força de trabalho, de modo a distribuir as tarefas de forma equânime.

**Quadro 1.1 – Aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma**

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO X TEORIAS CIENTÍFICAS				
	TEORIA CIENTÍFICA	CORRELAÇÃO	AUTORES	APLICAÇÃO NO DFT
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	TEORIA INSTITUCIONAL	Pela perspectiva calculadora, o comportamento do ser humano é orientado pelo cálculo estratégico (maximização de renda pessoal mediante ações que forneçam o maior benefício possível, em detrimento do coletivo).	Hall e Taylor (2003).	O uso do DFT auxilia na alocação e realocação eficiente da força de trabalho, de modo a distribuir as tarefas de forma equânime.
		O isomorfismo ocorre quando a organização, em busca de solucionar problemas, desenvolve processos semelhantes a outras organizações, no intuito de favorecer seu funcionamento e desempenho, por meio de regras aprovadas socialmente. A mudança isomórfica pode ocorrer de 3 (três) formas de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.	Hawley (1968); Dimaggio e Powell (2005); Rossetto e Rossetto (2005); Quinello (2007).	Quando da aplicação do DFT em uma organização, as demais poderão replicar a técnica, haja vista o isomorfismo mimético, posto que as organizações são semelhantes entre si.
		A teoria se compõe em 3 (três) vertentes, quais sejam: regulatória, normativa e cognitiva.	Scott (1995).	Quanto à vertente regulatória e normativa, o DFT vem sendo aplicado na AP por meio da Portaria nº 477/2017, emitida pelo ME com fins de regular e normatizar a implementação do DFT, no Poder Executivo Federal.

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO X TEORIAS CIENTÍFICAS				
	TEORIA CIENTÍFICA	CORRELAÇÃO	AUTORES	APLICAÇÃO NO DFT
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	TEORIA DA FIRMA	A estrutura organizacional das organizações necessita de inovações tecnológicas.	Coase (1937); Peres (2008); Camargo e Coutinho (2008);	A aplicação do DFT mediante sistema informatizado contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal.
		O oportunismo dos indivíduos gera conflitos e custos de transação nas relações contratuais.	Williamson (1985).	O uso do DFT auxilia na alocação e realocação eficiente da força de trabalho, de modo a distribuir as tarefas de forma equânime.
		Os indivíduos possuem racionalidade limitada (restrição cognitiva para processar todas as informações disponíveis).	Azevedo (1999).	A aplicação do DFT, mediante sistema informatizado, contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Outro ponto identificado na teoria institucional é o fenômeno do isomorfismo, que ocorre quando a organização, no intuito de solucionar problemas, desenvolve processos semelhantes a outras organizações, no intuito de favorecer seu funcionamento e desempenho, ao adotar medidas bem-sucedidas já vivenciadas nas demais organizações. Esse comportamento justifica-se pelo isomorfismo mimético, conforme demonstrado pela teoria institucional. Cabe citar ainda as vertentes regulatória e normativa, em que o DFT vem sendo aplicado no Poder Executivo da APF, por meio da Portaria nº 477/2017, emitida pelo Ministério da Economia, com fins de regular e normatizar a implementação do DFT no Poder Executivo Federal.

Quanto à teoria da firma, do Quadro 1.1, observou-se a identificação de que a estrutura organizacional necessita de inovações tecnológicas e de que os indivíduos possuem racionalidade limitada. Assim, a aplicação

do DFT, mediante sistemas informatizados, contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal, para os dois casos identificados. Outro fator relevante identificado foi que eventual comportamento oportunista dos indivíduos poderia gerar conflitos e custos de transação nas relações contratuais. Nesse sentido a utilização do DFT, mediante sistema informatizado, contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal.

### 1.5 Considerações finais

Ao analisar o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal (APF) à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma e diante dos achados apresentados no presente capítulo, os resultados evidenciaram que, quanto à aplicação do DFT à luz da teoria institucional, o comportamento dos trabalhadores de uma organização possui suporte teórico na perspectiva calculadora já identificada anteriormente pelos estudiosos. Diante disso, medidas que contribuam para o aumento da produtividade da equipe auxiliam na diminuição desse comportamento, como é o caso do DFT, que visa identificar a equipe de trabalho que se tem disponível na organização, para auxiliar os gestores na alocação e realocação eficiente de seus funcionários.

A teoria institucional apresenta o isomorfismo, como o costume de organizações adotarem práticas bem-sucedidas e executadas em outras organizações, posto que, no geral, as organizações são semelhantes entre si. A teoria institucional apresenta essa prática como o isomorfismo mimético, que aplicado ao DFT possibilita que dimensionamentos executados com sucesso em organizações semelhantes sejam replicados promovendo ganhos em escala para as organizações. Outro aspecto a ser citado são as vertentes regulatória e normativa, em que o DFT vem sendo aplicado por meio da Portaria nº 477/2017, emitida pelo Ministério da Economia no âmbito do Poder Executivo Federal, com fins de regular e normatizar a implementação do DFT.

Quanto à aplicação do DFT à luz da Teoria da Firma, ficou evidenciado que a estrutura organizacional necessita de inovações tecnológicas e que os indivíduos atuam com racionalidade limitada. Dessa forma, para ambos os casos a aplicação do DFT por meio de sistemas informatizados contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal. Adicionalmente, outro fator identificado, foi que eventual comportamento oportunista dos indivíduos poderia gerar conflitos e custos de transação nas relações contratuais. Nesse sentido, a utilização do DFT mediante sistema informatizado contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal.

### Referências bibliográficas

- AZEVEDO, P. F. *Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura*. São Carlos: UFSCar, 1999.
- BRASIL. Portaria nº 477, de 27 de dezembro de 2017. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, 2017. Disponível em: <<http://enagro.agricultura.gov.br/selecao/arquivos/PORTARIAN4772017MP.pdf>>. Acesso em: 04 jun 2019.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.
- BYLUND, P. L. The Firm vs. the Market: Dehomogenizing the Transaction Cost Theories of Coase and Williamson. *Strategic Management Review, Forthcoming*, 2019.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COASE, R. H. Contracts and the Activities of Firms. *Journal of Law and Economics*, University of Chicago, v. 34, n. 2, p. 451-452, 1992.
- DA SILVA, J. R. C.; MUSSI, C. C.; CASAGRANDE, J. L.; DE LIMA, M. A. A incidência dos mecanismos isomórficos nos processos de autoavaliação institucional. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 3, p. 173-186, 2019a.
- DA SILVA, M. C.; DA SILVA, J. D. G.; DE SOUZA, F. J. V.; BORGES, E. F.; ARAUJO, A. O. *Uma abordagem da Teoria Positiva da Contabilidade aplicada no Setor Público*. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 9, n. 2, p. 2-19, 2019b.
- DE CAMARGOS, Marcos Antônio; COUTINHO, Eduardo Senra. A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma Análise de suas Interfaces. *RAC-Eletrônica*, v. 2, n. 2, 2008.
- DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. 3ª ed. (Cecília Leão Oderich, Trad.). São Paulo: Pearson, 2014.



DIAS PERES, U. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 24, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE Publicações*, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FOSS, N. J. The corporate headquarters in organization design theory: an organizational economics perspective. *Journal of Organization Design*, v. 8, n. 1, p. 8, 2019.

GOMES, J. F. Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

GRANDORI, A. The Firm In Search Of Its Nature. *European Management Review*, v. 16, n. 1, p. 81-92, 2019.

GRIGOLETTO, F.; ALVES, M. A. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 2, p. 247-262, Rio de Janeiro, 2019.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Fatores determinantes do processo de institucionalização de mudança na programação orçamentária: uma pesquisa em uma organização brasileira. *Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ*, v. 10, n. 1, p. 59-76, 2005.

GU, F.; WANG, W. Intangible Assets, Information Complexity, and Analysts' Earnings Forecasts. *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 32, n. 9 e 10, p. 1673-1701, 2005.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do Neo-Institucionalismo. *Lua Nova*, n. 58, p. 193-223, 2003.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*, v. 9. New York: Macmillan, Springer, 1968.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção*, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the Institutionalization Process: Insights for an Institutionalizing Approach. *Brazilian Administration Review*, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2005.

MAZZA, A. *Manual de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

MEYER, J. W. The Effects of Education as an Institution. *The American Journal of Sociology*, v. 83, n. 1, p. 55-77, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

OLIVIER, M. *Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. Anais... Campinas: Enanpad, 2001. CD-ROM.

QIN, X. *The theory of the firm and Chinese enterprise reform: the case of China International Trust and Investment Corporation*. Routledge, 2019.

QUINELLO, R. *A Teoria Institucional aplicada à Administração*. São Paulo: Novatec, 2007.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. *Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar*. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications, 1995.

SOBRAL, F.; PECL, A. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.

TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 4, n. 1, p. 187-223, 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. *A institucionalização da teoria institucional*. In: CLEGG, S. R., et al. *Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 196-219, 1999.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. Editora Atlas: São Paulo, 2011.

WEBER, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press, Nova York, 1947, p. 320-329.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. London: Free Press, 1985.



# CAPÍTULO 2 – POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO DO DFT COM SUBSISTEMAS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

*Pedro Paulo Murce Meneses  
Luciana Graziani Barbosa de Araújo  
Lucas Soares Caldas  
Nara Cristina Ferreira Mendes*

O objetivo deste capítulo é discorrer sobre possibilidades de integração da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos diversos de gestão de pessoas, em especial os de gestão e avaliação de desempenho individual e de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Parte-se da premissa de que tais subsistemas, ao fazerem uso de insumos de natureza perceptual, podem resultar em vieses de respostas que fragilizam o processo decisório dos setores de gestão de pessoas que podem ser mitigados com dados objetivos sobre a produtividade dos trabalhadores tais quais aqueles proporcionados pelo dimensionamento da força de trabalho.

Conclui-se que o Dimensionamento da Força de Trabalho, ao reunir, entre outros elementos, informações sobre a produtividade dos trabalhadores, pode ser útil na mitigação daqueles vieses e, conseqüentemente, no fortalecimento do papel desempenhado pelos setores de gestão de pessoas junto das altas lideranças, gestores e servidores.

## **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas**

Diferentemente da tradicional administração de recursos humanos, perspectiva caracterizada pela atuação formal-legalista, focalizada no rito administrativo inerente às funções de pessoal, a gestão estratégica de pessoas extrapola o limite instrumental de suas atividades, ao envidar esforços em prol da realização de objetivos organizacionais e ambientais (LEGGE, 2006; WRIGHT; SNELL, 1991). No entanto, o processo administrativo legalmente balizado no setor público permanece essencial, devendo ser cumprido eficientemente para que um outro tipo de atuação, denominada estratégica, se torne possível.

Dois princípios fundamentam a perspectiva estratégica de gestão de pessoas: no primeiro, chamado pelos estudiosos do campo de alinhamento vertical ou estratégico, as políticas e os processos de gestão de pessoas figuram como mediadores da relação entre objetivos organizacionais, setoriais e individuais; no segundo, denominado alinhamento horizontal ou sistêmico, intenta-se alinhar entre si as diversas funções de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação, remuneração e benefícios, entre outros, de modo a criar um sistema de gestão de pessoas coeso (LACOMBE; CHU, 2008; WRIGHT; MCMAHAN, 1992; WRIGHT; SNELL, 1991).

Academicamente saliente desde meados de 1980, a perspectiva estratégica de pessoas tornou-se possível graças ao desenvolvimento teórico do campo da administração, especialmente das teorias da visão baseada em recursos e do capital humano, que, em suma, destacam os trabalhadores, suas motivações e qualificações como elementos centrais

na geração de competitividade organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2010; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). A gestão de pessoas por competências, modelo difundido no setor público de diversos países, inclusive no Brasil (OCDE, 2010), ilustra a importância atribuída aos trabalhadores na medida em que pressupõe uma relação direta entre capacidades e comportamentos individuais e desempenho organizacional (HORTON, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Se antes da ascensão da vertente estratégica, as prescrições versavam sobre as rotinas de pessoal, com a gestão estratégica de pessoas, adiciona-se um elemento fundamental aos preceitos do campo: o planejamento de recursos humanos, uma iniciativa formal que materializa aqueles princípios de alinhamento de forma a guiar os processos e práticas de gestão de pessoas (HENDRY; PETTIGREW, 1990). A emergência e a profusão dos centros de educação corporativa constituem evidências da importância estratégica conferida ao capital humano, em que pese o fato de que nos estudos sobre a aprendizagem humana em organizações esta preocupação com o alinhamento vertical seja notada há quase 20 anos da emergência da perspectiva estratégica no campo da gestão de pessoas (PILATI, 2006; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Deste ponto em diante, passam a ser cada vez mais frequentes os estudos acadêmicos sobre os referidos princípios, em especial do estratégico ou vertical. O objetivo dessas pesquisas, volumosas quando comparadas a outras tipicamente desenvolvidas na seara da gestão estratégica de pessoas, é investigar se a hipotetizada relação entre desempenho individual e organizacional se sustenta. Sumariamente, pois não é este o foco do capítulo em tela, tantas são as evidências que suportam tal hipótese quanto as críticas às inferências e conclusões dessas mesmas pesquisas, por razões de natureza metodológica, de modo que a incerteza, e, obviamente, a impossibilidade de generalização, ideal primeiro de todo exercício científico, ainda é marca do campo (BOON, DEN HARTOG; LEPAK, 2019; PLOYHART; MOLITERNO, 2011).

À revelia do desenvolvimento teórico do campo – alguns autores também por isso o tipificam de atóxico, outros buscam recorrentemente

sistematizá-lo – notou-se com a emergência da gestão estratégica de pessoas uma profusão de prescrições sobre planejamento de recursos humanos, com o fito de conectar cada função de pessoal com a estratégia das organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Em termos práticos, assentado não em teorias consolidadas, mas em evidências de algum modo questionáveis e em muitas prescrições de fundo mercadológico, as organizações e unidades de gestão de pessoas sofreram, nas últimas décadas, diversas transformações: áreas de treinamento foram transformadas em centros corporativos de educação, universidades corporativas foram criadas e se tornaram recorrentes, a avaliação de desempenho passou a ser apenas parte de um processo maior de gestão do desempenho individual, parte da remuneração dos trabalhadores começou a ser determinada pelos resultados organizacionais e setoriais. No setor público brasileiro, os Decretos nºs 9.991/2019 (BRASIL, 2019) e 7.133/2010 (BRASIL, 2010) ilustram algumas dessas transformações: o primeiro claramente intenciona alinhar os conteúdos dos programas e ações de capacitação aos objetivos institucionais; o segundo objetiva a articulação do desempenho individual com o dos setores de trabalho e instituições.

Por outro lado, a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas recebeu pouca atenção tanto dos estudiosos da temática, quanto dos próprios praticantes da matéria (BOON *et al.*, 2019; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Tratando-se do setor público, outro recorte adotado na composição deste capítulo, não se notou emprego de empenho no caso da integração dos subsistemas de pessoal, diferentemente do tratamento conferido ao princípio do alinhamento vertical (CÔRTEZ; MENESES, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009); parte disso, ressaltam esses autores, se explica primariamente em razão de aspectos institucionais e organizacionais vigentes no setor público, a exemplo da fragmentação do aparato legal regente das funções de pessoal e da excessiva departamentalização notada nas unidades de gestão de pessoas. Não é foco deste texto aprofundar o debate sobre essa questão, e sim, discorrer sobre possibilidades de integração da ferramenta de

dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos diversos de gestão de pessoas, em especial os subsistemas de gestão e avaliação de desempenho individual e de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Essa seleção se idealizou, no caso do dimensionamento da força de trabalho e no caso das demais funções, justamente por serem essas as temáticas com maior chances de integração do ponto de vista acadêmico e profissional. É notável a aproximação teórico-conceitual e metodológica dessas importantes funções, como se demonstrará adiante; antes, contudo, faz-se necessário abordar criticamente os processos e as práticas de capacitação e desenvolvimento e de gestão do desempenho no setor público brasileiro.

## 2.2 Funções Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público

Treinamento e avaliação de desempenho se destacam no rol das políticas de gestão de pessoas alvejadas primariamente pelos movimentos de reforma administrativa empreendidos nas décadas passadas com vistas, no tocante à gestão de pessoas, à implantação derradeira de um sistema de mérito no setor público mundial e brasileiro (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2008). Os Decretos mencionados na seção anterior atestam a relevância ainda atual dessas políticas de pessoal, ambos destacando os mecanismos de integração das capacidades e dos comportamentos dos trabalhadores com os objetivos das organizações públicas.

Acerca da função treinamento, o processo de trabalho a partir do qual se revela o anunciado alinhamento estratégico se denomina levantamento de necessidades de aprendizagem. Constitui-se de um rito técnico que: 1) parte do reconhecimento das diretrizes organizacionais, a exemplo de objetivos, metas, indicadores e valores: análise organizacional, 2) desdobra em descrições de processos e atividades de trabalho ou de atribuições e responsabilidades e, conseqüentemente, em conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes: análise de tarefas, e; 3) acaba por questionar os

trabalhadores acerca do quanto julgam dominar tais capacidades: análise individual, para daí serem calculados os gaps de aprendizagem que ensejarão a formulação de planos, programas e ações de capacitação e desenvolvimento (MENESES, 2019; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010); as etapas subsequentes do processo de treinamento, informam os autores, são desdobramentos procedimentais do levantamento de necessidades.

No planejamento, o foco recai sobre a organização das lacunas de aprendizagem sob a forma de planos de capacitação e desenvolvimento com duração delimitada e geralmente convergentes com os planos estratégicos das organizações. Trata-se de uma organização temática principal das necessidades antes reveladas; e, em seguida, da proposição dos programas e eventos instrucionais, sendo necessário que os instrutores, internos ou externos e com o apoio dos setores competentes, definam e sequenciem os objetivos de ensino-aprendizagem, escolham ou elaborem as estratégias, meios e recursos didáticos e estipulem os critérios de acompanhamento e verificação da aprendizagem. Durante todo o processo de implantação das ações de treinamento pelos instrutores, tem-se a prática de avaliação, a qual pode versar sobre: as reações dos treinandos – satisfação, utilidade e dificuldade dos cursos; a aprendizagem durante e ao final dos cursos; o uso produtivo no trabalho das capacidades aprendidas nos treinamentos; e o impacto dos cursos no desempenho e resultados grupais e organizacionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

No caso da gestão do desempenho, o processo se inicia com a proposição de planos setoriais e individuais de trabalho assentados em referenciais institucionais estratégicos. Nesses planos são estipulados os objetivos, as metas e os indicadores que servirão de diretriz para a determinação, caso esta escolha se faça possível pelas partes implicadas no processo, dos comportamentos ou desempenhos (desempenho é um construto comportamental) que serão objeto de monitoramento e avaliação no decurso do ciclo processual previsto, frequentemente de periodicidade anual no setor público (COELHO JR, 2011; ODELIUS, 2010). É nesta etapa inicial, como no caso do subsistema de treinamento,

desenvolvimento e educação de pessoas, que se concretiza a vinculação estratégica desta política de gestão de pessoas com as diretrizes organizacionais.

Com os planos preparados e validados pelos membros das unidades de trabalho, inicia-se o período de monitoramento do desempenho, a fim de que possíveis intervenções sejam efetuadas diretamente pelos gestores ou por meio de políticas organizacionais e de gestão de pessoas. Nesse sentido, o monitoramento pode também focalizar as condições de trabalho a que se submetem os indivíduos, considerando que o desempenho dos trabalhadores com frequência resulta da configuração do contexto material e psicossocial de trabalho. Escalas de percepção de suporte organizacional, de suporte gerencial, de clima psicológico e de satisfação no trabalho são exemplos de instrumentos que podem ser usados com esse fim. A partir dessas avaliações dos comportamentos dos trabalhadores e respectivos contextos de trabalho, tem-se o necessário minimamente para que se prossiga com sessões de *feedback* e, como dito, intervenções pontuais (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010).

Finda esta etapa de monitoramento, chega-se ao momento da avaliação propriamente dita. Esta pode ser efetuada por meio de diversos métodos, sendo o mais comum a escala de observação do comportamento, e fontes, entre o próprio trabalhador, seu par de trabalho e a chefia imediata. Caso o monitoramento tenha sido antes efetuado, as informações naquela etapa são recuperadas, a fim de que os escores atribuídos aos indivíduos sejam os mais fidedignos possíveis. Encerrada tal tarefa de avaliação, outras decisões de gestão de pessoas se tornam possíveis; no setor público brasileiro, as avaliações de desempenho possuem propósitos diferenciados, sendo prática recorrente, passado o estágio probatório, o uso dos escores de avaliação para a concessão de gratificações e promoções (MARTINS *et al.*, 2010; ODELIUS, 2010).

A descrição desses dois processos de gestão de pessoas não pretende ser exaustiva, tendo apenas como objetivo clarificar para o leitor como o princípio do alinhamento estratégico, um dos fundamentos da gestão estratégica de pessoas, neles se materializa. Tratando-se do subsistema

de capacitação e desenvolvimento, esse alinhamento se concretiza no levantamento de necessidades de aprendizagem ou no diagnóstico de competências individuais. Em relação à gestão do desempenho, é na etapa de elaboração dos planos de trabalho, esses baseados nos referenciais estratégicos das organizações, que o alinhamento se concretiza. Objetivos e metas institucionais são desdobradas em objetivos, metas e indicadores grupais e então individuais, sendo estes elementos os referenciais que subsidiarão a escolha dos desempenhos ou comportamentos a serem monitorados e avaliados adiante. Novamente, os Decretos nºs 9.991/2019 e 7.133/2010 revelam tais iniciativas de alinhamento estratégico, respectivamente, nas matérias de capacitação e desenvolvimento e de gestão do desempenho.

Existindo amparo técnico-científico e dispositivos legais, esperar-se-ia que essas duas funções alcançassem o status de estratégicas na administração pública brasileira, pois há equivalentes aos Decretos mencionados nos Poderes Judiciário e Legislativo. Contudo, diversas pesquisas evidenciam uma cena diferente da pretendida, deixando claro que o planejamento de políticas e processos de gestão de pessoas não constitui garantia, ainda que imprescindíveis, de que a prática daquelas funções assuma conotação estratégica (PAAUWE; BOSELIE, 2003; TRUSS, 2008). Ademais, não se nota de na administração pública brasileira a fundação do processo de planejamento de políticas de recursos humanos sobre o anunciado princípio do alinhamento estratégico (OCDE, 2010; TCU, 2013); até 2018, em 58% das organizações consultadas em certa pesquisa de governança, os setores de gestão de pessoas ou não tinham planejamento ou tinham plano ainda não estruturado o suficiente para orientar, entre outras ações, as estimativas de pessoal necessárias aos processos seletivos (TCU, 2018)

Na ausência de referenciais estratégicos, as práticas de gestão do desempenho e de capacitação e desenvolvimento de pessoas, ainda que normatizadas, perdem aderência às particularidades das organizações em que são aplicadas. Passos primeiros desses dois subsistemas, a estipulação dos comportamentos e critérios de observação regentes das políticas de

desempenho e a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes imprescindíveis ao efetivo desempenho individual e organizacional, sem partirem de referências superiores, posicionados no nível organizacional de análise, a exemplo da estratégia institucional, quando intentados resultam em: aferições de comportamentos impertinentes a determinada realidade de trabalho; e planos de capacitação e desenvolvimento incapazes de sustentar o bom desempenho individual e preparar as organizações para cenários futuros.

Diante disso, da necessidade de os setores de gestão de pessoas alcançarem a função estratégica, estudiosos por algum tempo se dedicaram à correção instrumental das eventuais distorções nas práticas de capacitação e desenvolvimento e de avaliação do desempenho para além da introdução do princípio estratégico desde há muito notado na literatura científica (DENISI; PRITCHARD, 2006). A diversificação de fontes de avaliação tanto no julgamento de necessidades de aprendizagem quanto do desempenho dos trabalhadores é prova dessa dedicação. Outra é a substituição de escalas de observação do comportamento por escalas ancoradas em comportamentos, nas quais os avaliadores, em vez de ajuizarem a frequência com que determinado comportamento foi expresso em um período, escolhem entre várias alternativas, cada qual representando um grau de proficiência em certo comportamento, aquela que melhor representa o padrão de desempenho atingido pelo trabalhador. Finalmente, o assentamento de sistemas de remuneração variável na combinação dos resultados da avaliação de desempenho individual e organizacional também evidencia a dedicação (DENISI; PRITCHARD, 2006; LOTTA, 2002; ODELIUS, 2010).

Mas fato é que os problemas que impedem que os setores de gestão de pessoas desempenhem função estratégica nas organizações públicas perduram, não apenas devido a razões instrumentais, como destacado no parágrafo anterior, ou estratégicas, tal qual anunciado no início dessa seção. Pesquisas recentes sobre a gestão estratégica de pessoas em organizações públicas brasileiras (e.g., GRAZIANI; MENESES; CASTRO; SERRANO, 2019; ARAÚJO, 2018; CASTRO, 2018; CÔRTES; MENESES, 2018;

CAMÕES, 2013; FONSECA, 2013) indicam sistematicamente indicam dificuldades de institucionalização de práticas de pessoal em razão da desconsideração, ao longo do processo e formulação e de implementação das políticas referentes, de elementos contextuais interiores e exteriores aos próprios setores responsáveis pelas questões de pessoal, então de ordem: organizacional, relativas a elementos estratégicos, culturais e estruturais; política, esta dimensão tratando do jogo de poder em torno das matérias de pessoal praticados por atores e grupos de influência pertencentes à comunidade organizacional e social; e institucional, representando o ambiente social, político, tecnológico e econômico a partir do qual e para o qual as organizações atuam. É neste ponto que a ferramenta do dimensionamento da força de trabalho pode lançar luz nas iniciativas de se resolver as tradicionais e preocupantes questões em torno das políticas de capacitação e desenvolvimento e de gestão e avaliação do desempenho.

### **2.3 A Utilidade do Dimensionamento da Força de Trabalho para a Gestão de Pessoas**

Antes de adentrar no assunto central desta seção, algumas colocações são necessárias a fim de que seja justificada a utilidade do dimensionamento da força de trabalho para a prática estratégica de processos de gestão de pessoas. Como mencionado na seção anterior, mesmo com os ajustes instrumentais constatados no cerne dos processos de capacitação e desenvolvimento e de gestão e avaliação do desempenho, perduram lacunas que podem dificultar os setores de gestão de pessoas de desempenhar um papel estratégico nas organizações. Em grande medida efetuadas a partir de princípios da psicologia, ciência que mais contribui para a criação, no campo da administração, de tecnologias com vistas ao gerenciamento comportamental, as correções notadas naquelas e em outras práticas de gestão de pessoas não foram suficientes para a eliminação ou mitigação da subjetividade que supostamente as caracteriza (BROWN; LIM, 2010; GREENBERG, 1986).

A psicologia focaliza sumariamente os processos psicológicos por detrás do comportamento humano, abrangendo a análise de fenômenos sociais, econômicos e outros de maior abrangência apenas na medida em que exercem influência sobre aqueles processos psicológicos e no comportamento humano (AGUINIS; KRAIGER, 2009). Seria, então, responsabilidade dos estudiosos da administração, especialmente daqueles interessados na gestão de pessoas, a compreensão daqueles fenômenos mais abrangentes e que de alguma forma condicionam os processos e práticas de gerenciamento de recursos e humanos e, finalmente, os comportamentos dos trabalhadores (THARENOU, 2010), enquanto a psicologia atenta para os processos psicológicos - princípios, a administração enfatiza os processos administrativos - preceitos, restando essas duas peças serem agregadas e traduzidas em tecnologias gerenciais.

O problema é que o campo da administração é notoriamente marcado por uma agenda de pesquisa distante da realidade das organizações no que concerne à gestão de pessoas (MARKOULLI *et al.*, 2017). Uma consequência desse distanciamento é a fragmentação teórica do campo da gestão estratégica de pessoas; há dezenas de modelos, perspectivas e abordagens para lidar com os mesmos fenômenos e objetos de investigação, o que resulta na impossibilidade de os resultados das milhares de pesquisas serem sistematizados e retornados para as organizações sob a forma de tecnologias eficazes, eficientes e efetivas, isso sem mencionar os recorrentes problemas metodológicos notados nas pesquisas sobre a gestão de pessoas que, não raramente, as colocam em xeque (LEGNICK-HALL *et al.*, 2009). Apenas para ilustrar, até hoje se questiona, justamente por razões de fundo metodológico, as evidências favoráveis à seminal suposição de que se relacionam positivamente práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (BOON *et al.*, 2019).

Há cada vez mais evidências de que os problemas tipicamente deparados pelos setores de gestão de pessoas em suas práticas devem ser resolvidos mediante intervenções de natureza estratégica, cultural e estrutural, não apenas instrumentais, portanto (e.g., SLACK; SINGH, 2017;

PODGER, 2017; PRIMO; OLIVA; CUBO, 2016; JACOBSON; SOWA, 2015; WYNEN; VERHOEST, 2013; JÄRVALT; RANDMA-LIIV, 2010). As abordagens contingencial e contextual de gestão de pessoas afirmam a relevância de se compreender a relação entre os sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas e o ambiente interno e externo às organizações (DELERY; DOTY, 1996). No Brasil, uma série de estudos sobre o assunto aponta para as seguintes contingências: institucionais, relativas ao cenário externo das organizações, a exemplo do ambiente político, econômico, tecnológico e social; organizacionais, abrangendo elementos estruturais, estratégicos, culturais, tecnológicos e humanos notados no âmbito das próprias organizações; e setoriais, dizendo estes respeito ao próprio setor de gestão de pessoas, suas políticas, processos, práticas e recursos (ARAÚJO *et al.*, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; CÔRTEZ; MENESES, 2016; FONSECA *et al.*, 2013; FONSECA; MENESES, 2016).

Com a devida compreensão dos processos psicológicos e os consequentes ajustes empreendidos para se reduzir o viés de subjetividade nas práticas de recursos humanos, aliada à ciência de como projetar e manobrar os processos administrativos de gestão de pessoas em razão de cada contexto organizacional, amplia-se a chance de os setores competentes lograrem êxito em suas ações. Mas para isso é preciso que seja provida uma contraprova para o desempenho humano no trabalho; do contrário, se o alvo único de toda e qualquer política de gestão de pessoas continuar a ser o desempenho – leia-se comportamento individual orientado por resultados, construto consolidado no campo da psicologia organizacional (BENDASSOLLI, 2012), não haverá garantia alguma de que as ações de planejamento, por mais bem fundamentadas que sejam em princípios da psicologia e preceitos administrativos, resultem necessariamente em ganhos organizacionais. É neste ponto que o dimensionamento da força de trabalho se torna útil.



### 2.3.1 Dimensionamento da Força de Trabalho e Processos de Gestão de Pessoas

Assumidas as premissas de que: (i) quem mais contribui com o desenvolvimento científico para o campo da gestão de pessoas é a psicologia, que se dedica majoritariamente à compreensão do comportamento humano; e, (ii) de que a administração, no campo da gestão estratégica de pessoas, esbarra em dificuldades tanto na produção teórica, quanto na aplicação do método científico e na geração de tecnologias, a ferramenta de dimensionamento da força de trabalho destaca-se como insumo de alto valor para a alçada da gestão de pessoas ao patamar estratégico. O dimensionamento produz informações sobre a produtividade dos trabalhadores, e assim completa o quadro de insumos necessários à fundamentação de uma tomada de decisão nas matérias de pessoal, inclusive podendo servir de contraste às tradicionais informações de origem perceptual reunidas pelos sistemas de capacitação e de desempenho; além disso, o dimensionamento gera informações contextualizadas sobre as entregas e atividades e fluxos de trabalho realizados pelos trabalhadores, mantendo atual e aderente o labor das equipes às orientações estratégicas, estrutural e cultural das organizações. Desse modo, tem-se com o dimensionamento da força de trabalho maiores chances de que os setores de gestão de pessoas cada vez mais se insiram no processo decisório organizacional, condição necessária para que logrem êxito as políticas de pessoal (STEFFENSEN *Et al.*, 2019; SHEEHAN, DE CIERI, COOPER, SHEA; 2016; SHEEHAN, 2007).

Assim, não se se advoga a favor da eliminação de informações de natureza subjetiva, tais como os insumos reunidos em processos de levantamento de necessidades de aprendizagem ou aqueles objetos de avaliação e gestão do desempenho individual, pelo contrário, considera-se a subjetividade humana, a individualidade do trabalhador, imprescindível para que se logre êxito no gerenciamento das relações e dos comportamentos humanos sob uma perspectiva desenvolvimentista, mais atenta para questões tais quais a participação, o diálogo, o *feedback* e a

orientação; porém, ressalta-se, não se considera suficiente tal perspectiva. É preciso que esta seja completada com outra, então focalizada em informações dificilmente manipuláveis, que sirvam de contraponto para a perspectiva desenvolvimentista, então denominada de instrumentalista, e que permitam o exercício do controle, da supervisão.

Juntas, essas duas perspectivas – desenvolvimentista e instrumentalista – reúnem maior potencial de tornar efetivos os processos e práticas de gestão de pessoas; de algum modo, razão das dificuldades de os setores de gestão de pessoas implementarem políticas estratégicas de pessoas, é justamente o uso da perspectiva desenvolvimentista, por natureza focalizada na subjetividade humana, como ferramenta instrumentalista: é preciso que o alinhamento entre políticas, sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas seja forte, coeso, sendo esta outra condição para o êxito das iniciativas estratégicas da área (CORTES, 2016; UBEDA; SANTOS, 2008).

O dimensionamento da força de trabalho, diferentemente dos processos de gestão de desempenho e de capacitação e desenvolvimento, esses desenvolvimentistas por natureza como se retratou na seção anterior, é uma dessas ferramentas instrumentalistas na medida em que produz informações sobre resultados individuais e coletivos de trabalho que podem ser vinculadas aos comportamentos (i.e., desempenho) e respectivos conhecimentos (declarativo e procedimental), habilidades (intelectuais e socioafetivas) e atitudes (i.e., disposições, crenças e afetos) dos trabalhadores; por essa razão é que se trata de um complemento e um contraponto àqueles processos. Vale lembrar que o resultado gerado por um trabalhador é um produto complexo, fruto de sua ação em meio a um contexto psicossocial e mais amplo que limita a direta tradução de seu comportamento em entregas valiosas para seu departamento e organização, e isso exige consideração de elementos desse contexto (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996; ABBAD *et al.*, 2012; BROWN; LIM, 2010).

Como explicado nos volumes anteriores desta obra de Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal (SERRANO *et al.*, 2018a; SERRANO *et al.*, 2018b; SERRANO; MENDES;

ABILA, 2019), o modelo e método de dimensionamento desenvolvido assenta-se, em parte, no quantitativo de entregas realizadas pelas equipes, sendo possível identificá-las considerando metas pactuadas. Por entrega se compreende a informação que melhor representa a materialização do processo de trabalho referencial e das atividades delegadas aos trabalhadores de uma determinada unidade organizacional (SERRANO *et al.*, 2018a). Definidas tais entregas em reuniões diversas de levantamento junto de representantes de cada unidade, em sua maioria gestores, o método prossegue sendo aplicado (i) junto deste próprio público, que informa o quantitativo alcançado para cada entrega mês a mês, geralmente, até que se complete uma série histórica suficiente para efeitos de cálculo matemático, e com (ii) os trabalhadores que, em questionários personalizados, distribuem individualmente sua carga semanal de trabalho (i.e., esforço) naquelas entregas das quais tenham participado no período abarcado, em termos percentuais. Com essas duas peças – entregas e esforço - e mais alguns dados de pessoal, tais como os afastamentos previstos legalmente, faz-se o cálculo de dimensionamento, este indicando *déficit* ou excedente de pessoal naquela unidade (SERRANO *et al.*, 2018a).

Assevera-se, para que se mantenham corretas as expectativas quanto ao modelo e método em tela, que os cálculos de dimensionamento são feitos a partir de informações coletadas parcialmente a nível individual, mas que os resultados são retornados para a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia e para os órgãos parceiros de modo agregado, sem identificar a produtividade de cada trabalhador, apenas de determinada unidade organizacional. Contudo, considerando o foco primário do corrente capítulo, considera-se pertinente a decisão de também se capturar dos resultados da pesquisa de dimensionamento os indicadores de produtividade individual: a estratégia seria solicitar que os próprios trabalhadores registrassem a quantidade de cada entrega por eles realizadas no período considerado, disso podendo ser alcançado a produtividade da equipe necessária ao dimensionamento das unidades de trabalho. Com mais essa informação, pelo menos no nível individual

de análise, a gestão estratégica de pessoas se amplia; a produtividade dos trabalhadores, como mencionado, representa os resultados de uma série de comportamentos desempenhados a partir de certos conhecimentos, habilidades e atitudes, servindo ao mesmo tempo de contraponto para diagnósticos efetuados sobre os dois outros objetos precedentes, e, por isso, fundamentando melhor a tomada de decisão na gestão estratégica de pessoas.

Essa relação supostamente causal – conhecimentos, habilidades e atitudes, que geram melhores comportamentos, que, por sua vez, se traduzem em resultados individuais, setoriais e organizacionais -, academicamente estipulada na teoria AMO (GERHART, 2008; BOXALL; PURCELL, 2003), no contexto da administração pública tende a não ser praticada em razão do aparato normativo regente das matérias de pessoal, cada qual sendo particularmente orientada por normas institucionais próprias; a pesquisa sobre governança de gestão de pessoas conduzida pelo TCU em 2018 reforça a asserção ao mencionar que a atuação dos setores de pessoas permanece limitada a questões normativas, por isso apresentando capacidade reduzida de gerir seus ativos principais (TCU, 2018).

Nesse sentido, ainda é necessária uma evolução a respeito dos resultados, por razões variadas, principalmente pela não institucionalização de uma cultura orientada para resultados marcada por processos sistemáticos de planejamento organizacional, setorial e individual que em seguida conduzissem ao monitoramento e à avaliação – portanto, ao registro – de objetivos, metas, resultados nesses três níveis de análise (OCDE, 2010); até hoje, não há notícias de normativos institucionais de pessoal que articulem as principais funções estratégicas do setor entre si e com o contexto organizacional: há sim um decreto particular que trata da matéria de capacitação e desenvolvimento (nº 9.991/2019), outro que ordena as atividades de gestão e avaliação do desempenho (nº 7.133/2010), e uma portaria normativa (nº 03/2013 SEGEP/MPOG) que dirige também as ações de qualidade de vida dos servidores federais; iniciativas bem sucedidas de integração daquelas variáveis se nota em um e outro caso, a exemplo do Banco do Brasil, premiado e reconhecido

pelas boas práticas de gestão de pessoas, mas, novamente, legal e sistemicamente as evidências apontam para a segmentação das funções de pessoas.

Como mencionado, o dimensionamento, ao reunir ou produzir informações sobre a produtividade dos trabalhadores de cada departamento, pode figurar como elemento necessário àquela integração entre capacidades, desempenho e resultados individuais e organizacionais. Na ausência de referenciais estratégicos ou de peças institucionais atualizadas e de fato praticadas (ARAÚJO *et al.*, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; CÔRTEZ; MENESES, 2016; FONSECA *et al.*, 2013; FONSECA; MENESES, 2016), o dimensionamento, ao partir da revelação das entregas, faz-se útil para que a partir dessas informações sejam identificados os comportamentos e as capacidades importantes para cada unidade de trabalho e trabalhador; do mesmo modo, a partir da mensuração da produtividade das equipes, faz-se possível a elaboração de índices de desempenho individual e organizacional, assim sendo completada aquela relação causal antes anunciada.

Se até então as políticas estratégicas de pessoas, especialmente a de capacitação e desenvolvimento e de gestão de desempenho, tenderam a não ser completamente implantadas nos órgãos públicos (TCU, 2018), a partir de agora, com a institucionalização do dimensionamento na administração pública, tem-se a chance de que tal desafio seja superado. A produtividade individual, especialmente as entregas identificadas no decurso do processo de pesquisa, não são apenas parâmetro para a definição dos comportamentos – desempenhos – necessários à sua realização e, em seguida, aos conhecimentos, habilidades e atitudes demandados dos trabalhadores; serve também, na ausência da prática de planejamento estratégico, tático e operacional, de balizador para que resultados individuais, setoriais e organizacionais sejam idealizados.

Em termos teóricos, a gestão do desempenho figura como sistema estruturante das tomadas de decisão na gestão de pessoas, visto articular-se facilmente com os demais sistemas do setor. Em termos práticos, na medida em que o desempenho é tratado separadamente

de seus antecedentes (condições psicossociais, capacidades cognitivas e afetivas, motivação para o trabalho etc.) e consequentes (resultados individuais, setoriais e organizacionais), eleva-se as chances de que os instrumentos usados para aferir percepções de qualidade e de frequência de comportamentos incorram em respostas incoerentes com a realidade; erros de leniência, severidade, tendência central e outros são evidentes, por exemplo, ao se avaliar comportamentos motivados por recompensas extrínsecas (WETZEL; BÖHNKE; BROWN, 2016; ODELIUS; SANTOS, 2008; SIMÕES, 2006).

A fim de contê-los, é possível, conforme orientações do Decreto nº 7.133/2010, que as entregas esperadas de cada unidade de trabalho e a consequente especificação das metas intermediárias sejam usadas como base para a definição das metas de desempenho de cada trabalhador e, a partir dessas, dos desempenhos técnicos (relativos ao papel prescrito) ou contextuais (comportamentos extra-papel) que farão parte do plano de trabalho (leia-se fatores mínimos obrigatórios, opcionais e específicos). Ante a não institucionalização do processo de planejamento estratégico e setorial, o que se propõe é a modificação da lógica estratégica, de um fluxo *top-down* para outro *middle-up-down*. Se os referenciais estratégicos e intermediários não estão preparados, então que as entregas performadas em cada unidade de trabalho e respectivas metas setoriais sirvam tanto para subsidiar o processo decisório organizacional como para induzir a definição dos comportamentos necessários à realização daquelas entregas. Com isso, aumenta a chance de que os setores de gestão de pessoas de fato passem a exercer algum papel estratégico, de parceiro de negócios, nos órgãos públicos e respectivas arenas políticas onde transitam suas lideranças.

Considerando a relevância dos processos de capacitação e desenvolvimento para as organizações, de posse das entregas e metas setoriais e individuais, bem como dos desempenhos solicitados dos trabalhadores, faz-se possível o desdobramento desse conjunto de informações em conhecimentos, habilidades e atitudes, com isso, reunindo-se o necessário, desde que diagnósticos adequados sejam

empreendidos, para a elaboração de planos corporativos de capacitação. Apesar do avanço sistemático da ciência do treinamento, fato é que a realidade organizacional se distancia consideravelmente dos princípios e preceitos daquele campo do saber (BORGES-ANDRADE, 2006; BROWN; LATHAM, 2018; TKACHENKO; HAHN; PETERSON, 2017).

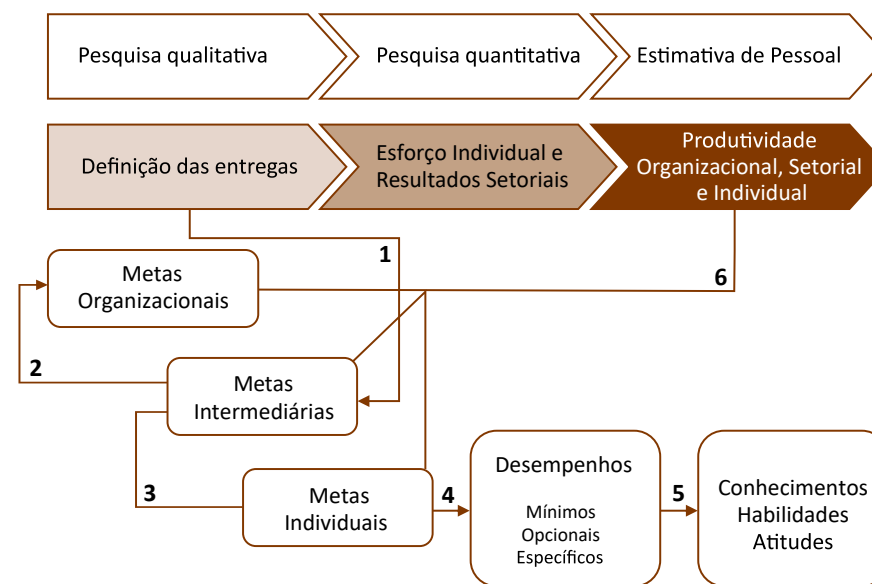
O levantamento de necessidades de treinamento, etapa principal que articula estrategicamente os programas e ações de treinamento, educação e desenvolvimento com as diretrizes organizacionais – estratégia, cultura e estrutura – não ultrapassou, sistematicamente, o estágio da análise de tarefas, quando muito a da individual (FERREIRA; ABBAD, 2014; PILATI, 2006). Sem os referenciais organizacionais, ainda que se identifica o *gap* ou a lacuna de aprendizagem sistematicamente, não há garantias de que os planos corporativos de educação, então sem a devida conexão com o futuro da organização, ou com sua estratégia, alcancem resultados em termos de mudanças organizacionais (FERREIRA; ABBAD, 2014; SALAS *et al.*, 2012).

Novamente, com as entregas definidas, tem-se o necessário para a realização da análise organizacional, como mencionado. Destaca-se que as entregas são atualizadas a cada ciclo de dimensionamento, podendo inclusive ser ampliadas para capturar desafios futuros planejados que no período vigente se tornam presentes. Assim, os planos de capacitação terão maiores chances de serem realmente planos de educação corporativa, não simples agregados de programas e ações propostos a partir da reunião de sugestões de cursos ou necessidades individuais de aprendizagem, gerando reações mais positivas aos cursos executados e, mais importante, maior aprendizagem e melhor impacto no desempenho dos trabalhadores, setores de trabalho e organizações.

Em suma, tem-se no conjunto das informações reunidas ou produzidas com a ferramenta do dimensionamento da força de trabalho a oportunidade de que os alinhamentos estratégicos e sistêmicos, princípios da moderna gestão de pessoas sejam satisfeitos; com as entregas esperadas dos trabalhadores de cada unidade organizacional e respectivas metas, torna-se possível tanto (i) definir as metas intermediárias, como (ii) os

desempenhos mais adequados à realização dessas e (iii) os conhecimentos, habilidades e atitudes requisitados nesse sentido. Assim, verifica-se o incremento nas políticas e processos de gestão de pessoas, que dessa forma passarão a interligar-se e se articular com o processo estratégico das organizações. A Figura 2.1 ilustra as proposições centrais desta seção associadas ao processo de pesquisa e respectivos subprodutos e produtos do dimensionamento da força de trabalho. Não se pretende representar neste capítulo o processo de trabalho para que tais suposições sejam efetuadas, mesmo assim na figura adiante são indicadas as conexões entre seus elementos, de modo que se vislumbre o fluxo de trabalho possível; as setas unidirecionais indicam o fluxo do processo de trabalho, as linhas, as relações possíveis entre as partes constituintes da figura.

**Figura 2.1 – Relações entre Dimensionamento e Objetos de Gestão de Pessoas**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

1. Na etapa da pesquisa qualitativa de dimensionamento da força de trabalho, ou no início de cada novo ciclo, são identificadas as entregas realizadas por cada unidade organizacional, às quais podem ser associadas metas intermediárias de produtividade;
2. As metas intermediárias podem subsidiar a tomada de decisão estratégica, com o apoio dos setores de gestão de pessoas, pelo menos no que se refere à perspectiva dos processos internos das organizações, as quais servem de apoio para a reflexão e proposição de metas nas demais perspectivas de resultado;
3. Tendo sido as metas intermediárias negociadas e chanceladas pela alta administração, inicia-se o processo de planejamento do trabalho dos indivíduos de cada setor organizacional. Uma vez que o processo de coleta de dados do dimensionamento prevê a identificação de para quais entregas cada indivíduo da unidade colabora, as metas intermediárias definidas em razão das entregas podem ser desdobradas a nível individual embasadas pela produtividade setorial. Assim, a cada indivíduo, portanto, são delegadas metas específicas tal qual estipulado pelo normativo de gestão de desempenho regente da matéria na administração pública;
4. Essas metas individuais devem servir de parâmetro para a seleção dos fatores de desempenho opcionais: qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade a mudanças, e específicos, esses devendo ser construídos caso a caso;
5. Com os desempenhos selecionados e imputados em cada plano de trabalho individual, podem ser especificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetivação daquele intento, mais uma vez guiados pelas atividades e respectivas entregas levantadas na etapa qualitativa do dimensionamento. A partir destes, podem ser efetuados diagnósticos com vistas à identificação de lacunas de aprendizagem e proposição de planos corporativos de educação desde que se proceda a um processamento e sistematização adequados;
6. Ao longo do processo de gestão de desempenho, os registros parciais sobre os comportamentos efetuados pelos próprios trabalhadores e por seus pares, chefes, subordinados podem ser contrastados com as informações de produtividade geradas com o

dimensionamento da força de trabalho, de forma a precisar os *feedbacks* e ações corretivas. Ao final do processo, os escores obtidos pelos trabalhadores devem ser completados, para fins de encaminhamentos decisórios, com informações sobre a produtividade organizacional, setorial e individual para o período considerado no ciclo de avaliação, assim obedecendo às regras nas normatizações que dispõem sobre o assunto. Vale lembrar que a ferramenta de dimensionamento não visa produzir informações de produtividade individual no âmbito da pesquisa, sendo possível, no entanto, que uma vez identificadas as entregas em que cada trabalhador atua, esta seja também levantada posteriormente para fins de gestão do desempenho individual.

Como mencionado, essas relações não esgotam as possibilidades de atuação estratégica dos setores de gestão de pessoas, mais anunciando brevemente algumas opções do que as especificando por completo. Este assunto será tema de capítulo de obra futura que apresentará de maneira mais aprofundada o detalhamento técnico da integração entre o dimensionamento da força trabalho e demais subsistemas de gestão de pessoas na administração pública federal, tanto quanto a importância do contexto organizacional na produção de melhor compreensão sobre as interlocuções aqui reveladas.

Acerca desse tópico, brevemente se coloca que as relações contidas na Figura 1, que nada mais são do que um retrato da aplicação daquela relação causal dos conhecimentos, habilidades e atitudes, desempenhos individuais e resultados individuais, setoriais e organizacionais, sofrem interferência direta e indireta de diversas variáveis do contexto proximal e distal dos trabalhadores e dos próprios indivíduos, a exemplo da satisfação no trabalho, do clima, da cultura e do suporte organizacional, do apoio gerencial, psicossocial e material, da qualidade de vida no trabalho, da motivação para o trabalho, do significado do trabalho, por isso merecendo especial atenção.



## 2.4 Considerações finais

O presente capítulo discorreu sobre a integração da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos de gestão e de desempenho e de capacitação e desenvolvimento de pessoas, deixando claro o potencial de a ferramenta produzir informações que servem de contraponto para que se afirmem informações e decisões produzidas naqueles subsistemas, mas também completam-nas ao subsidiar o processo de planejamento estratégico. Nesse sentido, o elemento-chave são as entregas inicialmente identificadas na etapa qualitativa de coleta de dados do dimensionamento da força de trabalho, a partir do qual se faz possível seguir com a definição de metas organizacionais, intermediárias e individuais, e então dos desempenhos humanos e conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos trabalhadores.

Assim, a gestão de pessoas de fato poderá alçar o patamar estratégico na dinâmica organizacional, exercendo o anunciado papel de parceiro do negócio, tendo assim uma importante função consultiva, não meramente informativa, nas arenas decisórias e políticas das organizações públicas, as quais não raramente apenas notam a função legal-formal, cartorial, burocrática, do setor; importante lembrar que os setores de gestão de pessoas, na maior parte dos órgãos públicos amostrados em pesquisa empreendida pelo TCU, restringem sua atuação à esfera legal e normativa (TCU, 2018). São as entregas, elemento-chave do processo de dimensionamento da força de trabalho, a partir da qual o modelo matemático se aplica a fim de que as estimativas de pessoal sejam produzidas, que permitirão o cumprimento daqueles princípios do alinhamento vertical e horizontal que definem o que se entende por gestão estratégica de pessoas.

O tratado neste capítulo apenas abordou as perspectivas instrumental (processos e atividades inerentes a cada função de pessoal) e estratégica (alinhamento das políticas de pessoal entre si e com as diretrizes organizacionais) de gestão de pessoas, ambas necessárias

embora insuficientes para a mitigação ou eliminação dos tradicionais problemas e desafios enfrentados pelos setores de pessoal. É preciso que se reconheça que a atuação principal, urgente, desses setores recai sobre a perspectiva política, cujo objeto de focalização é justamente a capacidade e a possibilidade de que suas lideranças e gestores identifiquem os elementos do contexto institucional, organizacional e da própria unidade de gestão de pessoas que impedem ou dificultam a implantação exitosa das políticas e dos processos de administração de recursos humanos. A necessidade de intervenção sobre esses fatores antes que os resultados insatisfatórios se clarifiquem para a alta liderança, gestores e servidores em geral será tópico, como dito, de capítulo de obra posterior, sendo um complemento a este que se finaliza.

## Referências bibliográficas

- ABBAD, G.; LIMA, G. B. D. C.; VEIGA, M. R. M. D. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M. M.; ZERBINI, T., BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 451-474, 2009.
- ARAÚJO, L. G. B.; MENESES, P. P. M.; RODRIGUES, M. A.; SERRANO, A. L. M. Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas em uma Empresa Pública. In: X Congresso Consad de Gestão Pública, 2017, Brasília. Anais do X Congresso Consad, 2017.
- BENDASSOLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, v. 30 n. 68, p. 171-184, 2012.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; LEPAK, D. P. A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, v. 38, n. 1, p. 1-40, 2019.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 9, p. 177-195, 2006.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.



BRASIL. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 05 ago 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 05 nov 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desempenho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 07 dez 2020.

BROWN, T. C.; LATHAM, G. P. Maintaining relevance and rigor: How we bridge the practitioner-scholar divide within human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 99–105, 2018.

BROWN, M.; LIM, V. S. Understanding performance management appraisal: supervisory and employee perspectives. In: A. WILKINSON; N. BACON; T. REDMAN; S. A. SNELL (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage Publications, p. 191-205, 2010.

CAMÕES, M. R. S., FONSECA, D. R. E PORTO, V. (2014) Estudos em gestão de pessoas no serviço público. *Cadernos, ENAP*, 37.

CAMÕES, M. R. DE S.; MENESES, P. P. M. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *Cadernos*, Brasília: ENAP, p. 1-143, 2016.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, p. 1-16, 2011.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. M. Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no Poder Legislativo Federal. In: VII Encontro de Administração Pública e Governança, 2016.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades. In *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, p. 1–18, 2017.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, v. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Revista Psicologia, Florianópolis*, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 2, 340-342, 1986.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, v. 1, n. 1, p. 17-43, 1990.

HORTON, S. Introduction—the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, 157–174, 2010.

LEGG, K. *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. Macmillan Education: UK, 2006.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009.

LOTTA, G. S.. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

MARKOULLI, M. P.; LEE, C. I. S. G.; BYINGTON, E.; FELPS, W. A. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, p. 367–396, 2017.

MARTINS, B. V.; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. In: IV Encontro De Administração Pública E Governança, Vitória, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MENESES, P. P. M. Necessidades de aprendizagem, planejamento instrucional e avaliação de treinamentos: aspectos práticos. In: *Psicologia do Trânsito e Transporte – Manual do Especialista*. São Paulo: Vetor Editora Psicopedagógica, 2019.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. *Manual de Treinamento Organizacional*, Porto Alegre: Artmed, 2010.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil, 2010.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2008.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Relevance of the Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 56-70, 2003.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: J. E. BOORGES-ANDRADE, G. S. ABBAD; L. MOURÃO (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p. 159-176, 2006.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the Human capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITH-JENTSCH, K. A. The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*, v. 1, Brasília: Enap, 2018a.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y. O.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. *Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação*, v. 2, Brasília: Enap, 2018b.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho*, v. 3, Brasília: Enap, 2019.

SIMÕES, M. R. Testes de validade de sintomas na avaliação de comportamentos de simulação. In A. Castro Fonseca, M. R. Simões, M. C. Tabora Simões, & M. S. Pinho (Eds.), *Psicologia forense*. Coimbra: Almedina, p. 279-309, 2006.

SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Os Novos Modelos de Gestão. In: L. O. BORGES; L. MOURÃO (Eds.), *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia*2. Porto Alegre: Artmed, p. 121-149, 2013.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de governança e gestão de pessoas: Tribunal de Contas da União. Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Relatório de acompanhamento TC 015.268/2018-7; Sumários Executivos Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2018.

THARENOU, P. Training and Development in Organizations. In: A. WILKINSON; N. BACON; T. REDMAN; S. A. SNELL (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Sage Publications, p. 155-172, 2010.

TKACHENKO, O.; HAHN, H. J.; PETERSON, S. L. Research-Practice Gap in Applied Fields: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, v. 16, n. 3, p. 235-262, 2017.

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.

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

WETZEL, E.; BÖHNKE, J. R.; BROWN, A. Response biases. In F. Leong, D. Bartram, F. Cheung, K. F. Geisinger, & D. Iliescu (Eds.), *The ITC international handbook of testing and assessment*. New York: Oxford University Press, p. 349-364, 2016.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

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

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

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

## 3.1 Contextualização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3 Processo de customização dos serviços

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

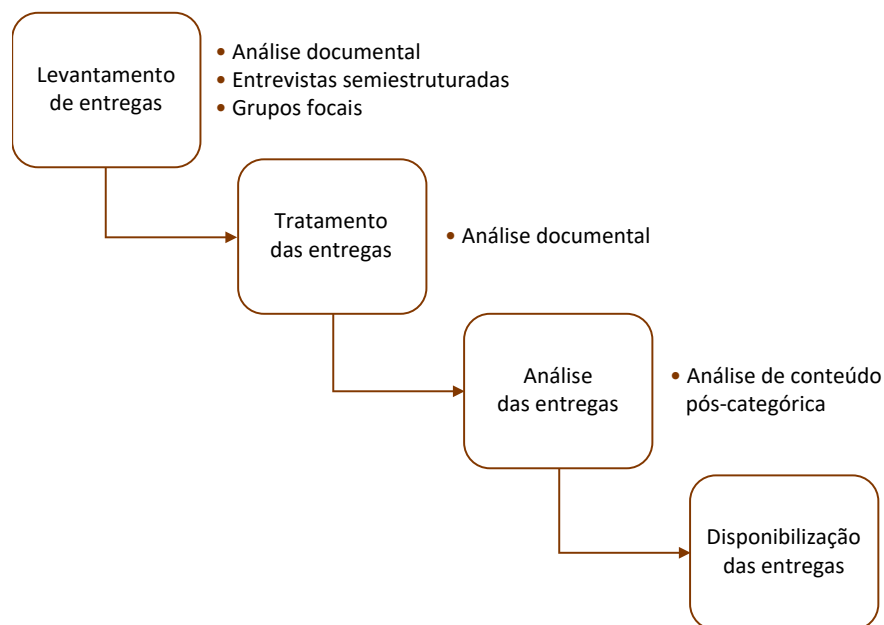
<sup>1</sup> Fonte: Painel Estatístico (<https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJXZfc/opepdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>): Filtros aplicados – servidores – ativo – tabelas.

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

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

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

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



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4 Serviços customizados

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

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

### Quadro 3.2 – Categorias de serviços identificadas.

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



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

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.6 Considerações finais

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

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

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

## Referências bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*, v. 1, Brasília: Enap, 2018a.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y. O.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. *Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação*, v. 2, Brasília: Enap, 2018b.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho*, v. 3, Brasília: Enap, 2019.

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

# CAPÍTULO 4 – O REFLEXO DO ABSENTEÍSMO NO DFT

Nara Cristina Ferreira Mendes  
André Luiz Marques Serrano  
Lucas Oliveira Gomes Ferreira  
Fernando André Santana de Souza  
Gisele Rodrigues Vilela

O absenteísmo, conceituado como a ausência do indivíduo para o trabalho programado (JOHNS, 2002), consiste, em outras palavras, na falta do trabalhador ao trabalho (ROBBINS *et al.*, 2016). Essa ausência impacta o cálculo do dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), posto que ao se estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de tarefas, os indicadores de pessoal, relacionados a vida funcional dos trabalhadores, e, conseqüentemente suas ausências ao trabalho refletem na produtividade da equipe, como um todo. Assim, considerando que a ausência a apenas um dia de trabalho pode ser considerada como absenteísmo (MARTOCCHIO; JIMESON, 2003), é necessário analisar se isso afeta o desempenho das organizações públicas. Conforme Santi *et al.* (2018) presente em todos os países, a despeito da forma de organização política, autocrática ou democrática, o servidor público é o elo entre governo e população, sendo essencial para as políticas públicas. Com relação aos órgãos públicos, responsáveis por prestar serviços à sociedade,

o absenteísmo tem especial importância, haja vista que, além da análise do custo, há também o prejuízo para a sociedade, na medida em que representa falta de serviço à população (SANTI *et al.*, 2018). Desse modo, o presente capítulo analisa os reflexos do absenteísmo nas organizações públicas brasileiras.

## 4.1 Contextualização

O absenteísmo é considerado um problema por representar um custo oculto para a organização, principalmente para as áreas a que estão relacionados os processos de entregas realizadas. Esse tipo de custo é um desafio aos gestores, pois sua mensuração e contabilização não se encontram nas rotinas das empresas e organizações em geral (SILVA; FILHO, 2011). No entanto, existem metodologias para mensuração da força de trabalho, conforme explicitado por Serrano *et al.* (2018a).

Em contrapartida ao absenteísmo está o presenteísmo, quando um trabalhador vai ao trabalho mesmo sem condições para tal, por motivo de doença ou recomendação médica, nesses casos o trabalhador mesmo fisicamente presente não está apto para exercer suas atividades. Essa situação demonstra indícios de comportamento disfuncional e apresenta sérios prejuízos à produtividade das organizações (JOHNS, 2010, 2011).

Portanto, ambos os fenômenos (absenteísmo e presenteísmo) são anomalias ao desempenho da entidade e impactam no dimensionamento da força de trabalho, que procura estabelecer a quantidade ótima de força de trabalho para a organização. Assim, este capítulo foca na abordagem do absenteísmo por este ser bastante comum no dia a dia das organizações, tendo em vista que os trabalhadores normalmente estão amparados pela legislação trabalhista para se ausentarem do trabalho por diversos motivos.

E mesmo que não haja motivo justificado ou amparado legalmente, o trabalhador possui um limite de faltas para ter conseqüências como advertência, suspensão e até demissão. Portanto, o absenteísmo não ocorre somente quando o trabalhador se ausenta por motivo injustificado,

mas se ausenta por doença, por ausência autorizada e por ausência não autorizada, conforme classificação dada por Merwe e Miller (1988).

Tendo em vista a abrangência dos fatos que se enquadram como absenteísmo, o desafio do DFT é estimar o custo do servidor público e o impacto para as organizações públicas e para a sociedade, considerando os custos do absenteísmo, posto que tais ausências são gastos ineficientes e comprometem a oferta na prestação dos serviços. Pesquisas indicam que um dia de ausência ao trabalho pode custar para uma organização mediana mais de 650 dólares (MORGAN, 2002).

## 4.2 O impacto do absenteísmo nas organizações públicas

A pesquisa científica sobre os custos ocultos ainda está em desenvolvimento, motivo pelo qual não é possível verificar o tratamento que será dado pelo setor contábil das organizações (SILVA; FILHO, 2011). De acordo com Mendes e Matias-Pereira (2020), há uma lacuna de pesquisa dos custos do absenteísmo nas organizações públicas, fato que requer pesquisas que contribuam com sua adequada mensuração.

A comparabilidade entre estudos relacionados ao absenteísmo deve ser feita cuidadosamente, pois há várias dificuldades relacionadas a quantificar e qualificar esse fenômeno, juntamente com os fatores que o influenciam (TYLCZAK, 1990).

A extensão dos casos legais de absenteísmo é um quesito a se considerar. Na Administração Pública Federal (APF), por exemplo, os servidores federais que compõem a força de trabalho são regidos pelo regime jurídico estatutário federal, estabelecido pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que vincula os servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais com a APF. A referida Lei prevê tipos de licenças e afastamentos, no qual o servidor pode se ausentar do trabalho. Dentre as possibilidades de ausências constantes na legislação e registradas no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), identificaram-se 67 (sessenta e sete) tipos de absenteísmo, conforme Tabela 4.1, a seguir:

**Tabela 4.1: Tipos de Absenteísmo na Administração Pública Federal**

N	ABSENTEÍSMO POR TIPO	N	ABSENTEÍSMO POR TIPO
1	Abandono de Cargo	26	Estudo no Exterior sem ônus
2	Acidente em Serviço	27	Exercício Provisório
3	Afastamento do Cargo Efetivo para exercício de Cargo em Comissão	28	Exercício de Mandato Eletivo
4	Afastamento por redução parcial da jornada de trabalho	29	Exercício de Mandato Eletivo sem ônus
5	Alistamento ou Recadastramento Eleitoral	30	Falta
6	Aperfeiçoamento	31	Falta justificada
7	Atividade Empresarial	32	Folga de Campo
8	Atividade Política	33	Férias
9	Atividade Política sem ônus	34	Juri e outros serviços
10	Atraso ou Saída Antecipada	35	Licença Capacitação
11	Auxílio Doença	36	Licença Especial
12	Carreira Descentralizada	37	Licença Gala
13	Cessão	38	Licença Incentivada
14	Cessão sem ônus	39	Licença Médica para tratamento da própria saúde
15	Comparecimento à Justiça	40	Licença Médica por motivo de doença em pessoa da família
16	Competição Desportiva	41	Licença Nojo
17	Curso de Formação	42	Licença Prêmio
18	Decisão Judicial	43	Licença para Interesse Particular (LIP)
19	Decisão Judicial sem ônus	44	Licença para acompanhar cônjuge ou companheiro
20	Desempenho de Mandato Classista	45	Licença à gestante, à adotante e Licença-paternidade
21	Desempenho de Mandato Classista sem ônus	46	Licença à gestante, à adotante e Licença-paternidade sem ônus
22	Deslocamento para nova sede (em trânsito)	47	Missão no Exterior
23	Disponibilidade	48	Missão no Exterior sem ônus
24	Doação de Sangue	49	Opção por outro cargo - acumulação lícita
25	Estudo no Exterior	50	Participação de Comissão de Inquérito Administrativo

N	ABSENTEÍSMO POR TIPO	N	ABSENTEÍSMO POR TIPO
51	Participação de Comissão de Inquérito Policial	60	Requisição
52	Participação em Sistema Nacional de Negociação Permanente	61	Servir em Organismo Internacional
53	Prestação de Colaboração	62	Servir em Organismo Internacional sem ônus
54	Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu	63	Serviço Militar
55	Programa de Treinamento	64	Suspensão Administrativa
56	Programa de Treinamento - Escola Superior de Guerra	65	Suspensão do Contrato de Trabalho
57	Programa de Treinamento sem ônus	66	Tempo Insalubre
58	Recesso	67	Viagem a serviço
59	Reclusão		

Fonte: Mendes (2019).

Conforme Santi *et al.* (2018), o absenteísmo pode ser dividido em 4 tipos, de acordo com cada motivação, como descrito abaixo:

1. Voluntário: por razões particulares não justificadas por doença;
2. Por doença: incluídas todas as doenças, exceto as decorrentes do trabalho;
3. Por patologia profissional: com relação a acidentes de trabalho ou doenças profissionais;
4. Legal: para as faltas amparadas por leis, como licenças por gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar;
5. Compulsório: devido ao impedimento ao trabalho por prisão ou outro motivo que restringe a chegada ao local de trabalho.

Cabe destacar que dos 67 tipos de afastamentos descritos acima, há ausências sem ônus, em que o servidor não recebe remuneração, como, por exemplo, nos casos de licença para interesse particular, programa de treinamento sem ônus, servir em organismo internacional sem ônus e suspensão administrativa, bem como ausências em que há o pagamento de remuneração, como nos casos de licença capacitação e licença médica para tratamento da própria saúde.

Ademais, muito embora haja a denominação de absenteísmo no SIAPE, segundo Mendes (2019), há ocorrências que não configuram ausência do servidor, sendo que ele está a serviço da Administração Pública, como, por exemplo, nos casos de Cessão, Viagem a Serviço, Exercício Provisório e Carreira Descentralizada. Nesse sentido, há, ainda, casos em que a ausência é programada e intrínseca ao trabalho, como, por exemplo, nas férias.

Nesse contexto, de acordo com OIT (1999 *apud* BERNSTORFF E DAL ROSSO, 2008, p. 3) para a Organização Internacional do Trabalho as ausências podem ser previstas como férias, folgas e feriados; parcialmente previstas como maternidade, paternidade e outras licenças amparadas por lei, ou não previstas. O índice de absenteísmo proposto pela a OIT recomenda a exclusão de férias e folgas do cálculo do absenteísmo por considerá-las previsíveis e programáveis.

No âmbito deste capítulo e dos estudos realizados pelo Dimensionamento da Força de Trabalho consideraremos a definição estabelecida pela OIT, com a exclusão de férias e folgas do cálculo do absenteísmo por considerá-las previsíveis e programáveis.

Com relação aos custos do absenteísmo, pesquisas na área contábil destacam o conceito de capital intelectual e se dedicam no sentido de mensurar e registrar o seu valor. O surgimento desse conceito foi um incentivo para o desafio de contabilizar as pessoas e registrá-las no balanço (ROSLENDER, *et al.*, 2007; ROSLENDER, 2009). Atualmente, o conceito de capital intelectual no contexto de ativo intangível é tratado no Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC nº 4 que trata do Ativo Intangível.

Relatórios de capital intelectual que compreendem uma perspectiva da força de trabalho da organização compõem um conjunto de métricas ou indicadores que possuem tanta relevância como outros relatórios relacionados aos clientes, processos organizacionais, bem como relatórios financeiros (MENDES, 2019). Embora existam diversas metodologias para mensuração do capital intelectual, como de Vianna *et al.* (2013), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998) e Brooking (1996), é necessário



realizar vários passos de levantamento de informações na entidade que se pretende mensurar.

Robbins (1999) identificou que o custo do absenteísmo é fator preponderante para o aumento nos custos nas organizações. Adicionalmente, o papel pós-decisório é importante para a contabilidade por gerar seu valor preditivo (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Portanto, resta claro que disponibilizar dados de absenteísmo da força de trabalho é informação essencial para compreender suas causas e adotar medidas preventivas voltadas à saúde e à qualidade de vida do trabalhador nas organizações. Ressalta-se que iniciativas prévias podem minimizar custos e conseqüentemente diminuir o custo do absenteísmo no setor público.

Desse modo, uma possível solução seria incentivar a criação de valor da força de trabalho mediante benefícios, incentivos e investimentos nos trabalhadores (capital humano). Esses tipos de ações ajudam a diminuir o absenteísmo, tendo em vista que os trabalhadores se empenham mais e não se ausentam do trabalho diante de qualquer situação que justifique a ausência. Além disso, é importante identificar os motivos que levam ao absenteísmo de pessoal nas organizações públicas. Nesse sentido, destaca-se a análise de clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2004, p. 99) “o clima organizacional representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros”. Assim, a análise do clima organizacional fornecerá subsídios importantes para a mitigação do absenteísmo. Nesse contexto, é oportuno registrar que há iniciativas da Administração Pública Federal para a pesquisa de clima nos órgãos e entidades federais da administração direta, autárquica e fundacional, com o intuito de identificar a percepção dos servidores quanto ao ambiente em que atuam, a estrutura física e a estrutura organizacional. Tais resultados podem oferecer subsídios para as políticas e ações de melhoria e satisfação no ambiente de trabalho.

### 4.3 Absenteísmo no Sistema de Dimensionamento de Pessoal - SISDIP

Conforme abordado, o DFT é uma ferramenta que pode auxiliar as organizações a alocarem a força de trabalho de maneira de forma a atingir a eficiência (SERRANO *et al.*, 2018b). A eficiência é a relação entre o produzido e o que poderia ter sido produzido, considerando os mesmos recursos disponíveis. Por sua vez, a eficácia trata do que foi produzido, sem considerar o volume de recursos utilizados e consumidos (MELLO *et. al.*, 2005).

Nesse contexto, o absenteísmo tem papel importante no dimensionamento da força de trabalho e tendo sido considerado no Sistema de Dimensionamento de Pessoal – SISDIP desenvolvido pela Universidade de Brasília – UNB, em parceria com o Ministério da Economia - ME, para o cálculo do Dimensionamento da Força de Trabalho.

O SISDIP conta com integração com o SIAPE em relação aos afastamentos, além de considerar os seguintes dados de absenteísmo:

1. Quantidade de dias de ausência ao trabalho: inclui faltas justificadas ou não, e licenças e ausências legais.
2. Quantidade de dias de greve.
3. Quantidade de Feriados.
4. Quantidade de dias perdidos por perdas operacionais: inclui perdas por prédios fechados, falta de energia e *internet*.

Tais dados possibilitam identificar quais são as principais causas de afastamento e seus impactos no dimensionamento de pessoal, permitindo que a organização conheça a quantidade efetiva de força de trabalho, ou seja, o déficit/saldo da força de trabalho considerando o absenteísmo apresentado no mês. Ademais, o SISDIP conta com os seguintes indicadores que podem impactar no cálculo do dimensionamento:

- a) Cobertura Técnica de Segurança: retrata a necessidade de pessoal em função dos afastamentos ocorridos.

- b) Perda Operacional: retrata a taxa de perda de dias úteis, em função de problemas como: falta de energia, internet e ou caso fortuito e força maior, que impeçam a execução do trabalho.
- c) Rotatividade de Pessoal: demonstra a taxa de rotatividade no período de referência.
- d) Capacidade Produtiva: considera o tempo exclusivo que o trabalhador dedica a suas atividades, excluindo o absenteísmo, bem como o tempo de descanso e de intervalos durante a execução das tarefas.
- e) Total de horas da equipe, dado o índice de tempo produtivo.

Cabe destacar, por fim, que embora as férias e as capacitações não sejam consideradas para fins de absenteísmo, é importante confirmar como elas impactam na produtividade das equipes, bem como reconhecer se há concentração de pedidos em determinado período, o que poderia impactar os serviços prestados a sociedade.

#### 4.4 Considerações Finais

Os custos do absenteísmo são relevantes no dimensionamento de qualquer tipo de força de trabalho, porque a ausência por si só já representa um custo oculto e de difícil mensuração. Portanto, ao se considerar a quantidade ótima de força de trabalho para aumentar a eficiência das organizações, é necessário considerar o absenteísmo.

Desse modo, é primordial que se identifique os motivos que afetam o absenteísmo nas organizações públicas, o que pode ser feito mediante a pesquisa de clima, iniciativa já em andamento na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Nesse contexto, o Sistema de Dimensionamento de Pessoal – SISDIP tem como insumo relevante os dados de absenteísmo e férias, os quais impactam na quantidade de pessoal necessária para cada tipo de atividade/organização.

Sendo assim, o absenteísmo deve ser observado e considerado na tomada de decisões dos gestores na alocação e realocação da sua força de trabalho, e, conseqüentemente, considerado no computo do dimensionamento da força de trabalho, no âmbito das organizações públicas.

#### Referências bibliográficas

- BERNSTORFF, V. H.; DAL ROSSO, S. O absenteísmo ao trabalho como forma de resistência individual à intensificação do trabalho, à insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. *XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Rio de Janeiro, 2008.
- BROOKING, A. *Intellectual Capital. Core asset for the third millenium enterprise*, International Thomson Business Press: Londres, 1996.
- CASTANO, M; & CABANDA, E. Sources of efficiencies and productivity growth in the philippine state universities and colleges: a non-parametric approach. *Internacional Business & Economics Research Journal*, Littleton, v. 6, p. 79-90, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GARCÍA-ARACIL, A., & PALOMARES-MONTERO, D. (2008). Evaluation of Spanish universities: efficiency, technology and productivity change. In: *Prime-Latin America Conference*. Mexico City: p. 24-26, 2008.
- JOHNS, G. Absenteeism and mental health. In: Thomas, J. C., & Hersen, M. (eds), *Handbook of Mental Health in the Workplace* (437-455). Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- JOHNS, G. Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 4, p. 519-542, 2010.
- JOHNS, G. Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 16, n. 4, p. 483-500, 2011.
- JOHNES, J. Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review*, Cambridge, V. 25, n. 2, p. 273-288, 2006.
- KATHARAKI, M., & KATHARAKIS, G. A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. *International Journal of Educational Research*, Oxford, v. 49, n. 4, p. 115-128, 2010.
- MARTOCCHIO, J. J.; JIMESON, D. Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review. Special issue: methodological issues in absenteeism research and human resource management and entrepreneurship*, v. 13, p. 227-241, 2003.

MELLO, J. C. C. B. S., MEZA, L. A., GOMES, E. G., & BIONDI NETO, L. (2005). Curso de análise de envoltória de dados. *Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*, 37.

MENDES, N. C. F. *O absentismo nas organizações: um estudo na Administração Pública Federal brasileira*. 2019. 107 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

MENDES, N. C. F.; MATIAS-PEREIRA, J. Absenteísmo e contabilidade pública: um estudo teórico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], v. 13, p. 156-183, 2020.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; ODENDAAL, A.; ROODT, G. *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. 3. ed. Cape Town: Pearson Southern Africa, 2016

SANTI, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M. F. M. Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 71-81, 2018.

SAV, G. T. Data Envelopment Analysis of Productivity Changes in Higher Education For-profit Enterprises Compared to Non-profits. *International Business Research*, v. 5, n. 9, p. 1-9, 2012.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; DAMASCENO, R. C.; FRANCO, V. R. (Org). *Dimensionamento na Administração Pública Federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação*. Brasília: Enap, 2018a.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; DAMASCENO, R. C.; FRANCO, V. R (Org). *Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018b.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAYLOR, B., & HARRIS, G. Relative efficiency among South African universities: a data envelopment analysis. *Higher Education*, v. 47, n. 1, p. 73-89, 2004.

VIANNA, C. M. D. M.; PIERANTONI, C. R.; FRANÇA, T. C.; MAGNAGO, C.; RODRIGUES, M. P. D. S.; MORICI, M. C. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: Uma revisão integrativa da literatura. *Physis*, v. 23, n. 3, p. 925-950, 2013.

WARNING, S. Performance Differences in German Higher Education: Empirical Analysis of Strategic Groups, *Review of Industrial Organization*, v. 24, p. 393- 408, 2004.

WONGCHAI, A., LIU, W. B., & PENG, K. C. DEA metafrontier analysis on technical efficiency differences of national universities in Thailand. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, v. 3, n. 3, (2012).

ZHU, J. Multi-factor performance measure model with an application to Fortune 500 companies. *European journal of operational research*, v. 123, n. 1, p. 105-124, 2000.

## SOBRE OS AUTORES

**André Luiz Marques Serrano** é Professor Adjunto 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. Coordenador-Geral do Grupo Projectum/UnB e Coordena Projetos no Ministério da Economia (ME), MAPA, TSE e CONAB. E-mail: [andrelms@unb.br](mailto:andrelms@unb.br).

**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 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).

**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, bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina e Chefe de Projeto do Ministério da Economia. E-mail: [Fernando-andre.souza@economia.gov.br](mailto:Fernando-andre.souza@economia.gov.br).

**Gisele Rodrigues Vilela** é servidora do Instituto Nacional de Seguro Social desde 2008 e integra a equipe do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho-DFT no Ministério da Economia. Especialista em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação pela UNESA, Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária pela UGF e Tecnóloga em Logística Empresarial pela UNESA. E-mail: [gisele.vilela@economia.gov.br](mailto:gisele.vilela@economia.gov.br).

**Jéssica de Sousa Riechelmann** é Graduanda em Psicologia pela UnB e Pesquisadora do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [jessicadesousariechelmann@gmail.com](mailto:jessicadesousariechelmann@gmail.com).

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

**Lucas Soares Caldas** é Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da UnB, Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da UnB, Graduado em Psicologia pela UnB e Pesquisador do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [lucas.soares.caldas@gmail.com](mailto:lucas.soares.caldas@gmail.com).

**Luciana Graziani Barbosa de Araújo** é Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UnB, Graduada em Administração pela UnB, Pesquisadora do Grupo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público – CePGP e do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [luciana.barbosa@planejamento.gov.br](mailto:luciana.barbosa@planejamento.gov.br).

**Nara Cristina Ferreira Mendes** é Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas pela UnB, Graduada em Ciências Contábeis e Atuariais pela UnB e Pesquisadora do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [naramendes@unb.br](mailto:naramendes@unb.br).

**Patricia Helena dos Santos Martins** é Mestranda em Engenharia de Transportes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Graduanda

em Engenharia de Produção pela Universidade de Brasília (UnB), Graduada em Engenharia Civil pelo Centro Universitário IESB e Pesquisadora do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [patriciamartins.unb@gmail.com](mailto:patriciamartins.unb@gmail.com).

**Pedro Paulo Murce Meneses** é Professor Adjunto 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. Coordenador do Grupo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público – CePGP e do Grupo Projectum/UnB. E-mail: [pmeneses@unb.br](mailto:pmeneses@unb.br).

**Víthor Rosa Franco** é Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da UnB, 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), avançando na promoção de boas práticas de gestão de pessoas, tem desenvolvido em parceria com a UnB conhecimento sobre o dimensionamento da força de trabalho (DFT).

Assim, esta publicação é o quarto volume de uma série de seis livros sobre o projeto de DFT, na qual são apresentadas as principais questões críticas acerca do dimensionamento como ferramenta de gestão. São abordados, ainda, critérios para a seleção e priorização dos órgãos a serem dimensionados mediante a literatura da análise multicritério, bem como apresentado um dimensionamento executado na prática.

O objetivo deste volume da série é compartilhar conhecimento sobre as possibilidades de utilização do dimensionamento no setor público e como pode ser usado como ferramenta de gestão, além de apresentar formas de sua aplicação.

ISBN 978-65-86503-31-9



**UnB**

SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL