

## **Dimensionamento da força de trabalho como estratégia de planejamento e fortalecimento da capacidade estatal na administração pública federal**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15701194>

Ana Paula Volpe<sup>1</sup>

Lorena Medeiros<sup>2</sup>

Diego Tannús Dórea<sup>3</sup>

### **Resumo**

Este artigo analisa o uso da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), formulada pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), como ferramenta estratégica de planejamento organizacional e reconstrução da capacidade estatal na Administração Pública Federal brasileira. Utiliza abordagem qualitativa e exploratória, com base em dados do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (Sisdip), abrangendo 20 órgãos federais que aplicaram a metodologia em 2024. O estudo contextualiza a fragilidade da burocracia brasileira e os desafios enfrentados para alinhar o planejamento à implementação de políticas públicas. Argumenta-se que a institucionalização do DFT pode superar práticas fragmentadas de gestão de pessoas, orientar decisões orçamentárias com base em evidências e qualificar a entrega de políticas públicas prioritárias. Ao integrar dados sobre processos de trabalho e perfis profissionais, o DFT fortalece a inteligência institucional e promove uma governança mais eficiente, responsiva e orientada a resultados. Conclui-se que sua adoção sistemática representa um passo decisivo rumo à gestão pública baseada em evidências e à sustentabilidade institucional.

Palavras-chave: Dimensionamento da força de trabalho. Capacidade estatal. Planejamento estratégico. Políticas públicas. Sisdip.

### **Abstract**

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência Política pela Universidade de Brasília. E-mail: [ana.volpe@gestao.gov.br](mailto:ana.volpe@gestao.gov.br). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5300-7685>. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0984-0861>.

<sup>2</sup> Mestre pela London School of Economics and Political Science. E-mail: [lorena.medeiros@gestao.gov.br](mailto:lorena.medeiros@gestao.gov.br)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail: [diego.dorea@gestao.gov.br](mailto:diego.dorea@gestao.gov.br). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0984-0861>.

This article analyzes the Workforce Sizing (Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT) methodology, developed by Brazil's Ministry of Management and Innovation in Public Services (Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI), as a strategic tool for organizational planning and rebuilding state capacity in the Brazilian Federal Public Administration. It adopts a qualitative and exploratory approach based on data from the Workforce Sizing Information System (Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho – Sisdip), covering 20 federal agencies that implemented the methodology in 2024. The article contextualizes the fragility of Brazilian bureaucracy and the challenges in aligning the planning with public policy implementation. It argues that institutionalizing DFT can help overcome fragmented human resource management practices, guide evidence-based budget decisions, and enhance the delivery of priority public services. By integrating data on work processes and professional profiles, DFT strengthens institutional intelligence and promotes more efficient, responsive, and results-oriented governance. The study concludes that systematic adoption of DFT represents a decisive step toward evidence-based management and institutional sustainability.

Keywords: Workforce sizing. State capacity. Strategic planning. Public policies. Sisdip.

## **Introdução**

O Estado moderno exerce papel central na provisão de serviços sociais e infraestrutura econômica e sua atuação se molda conforme as prioridades de governo e as alternâncias de poder, as quais influenciam os tipos de arranjos entre setor público e privado (Skocpol, 1985). No caso brasileiro, planos de governo e estratégias de desenvolvimento sempre dependeram da capacidade de governança e da habilidade institucional em alocar recursos e definir prioridades (Evans, 1995; Faria, 2005).

Para além da previsão orçamentária, as políticas públicas exigem planejamento organizacional e investimento em recursos humanos, a fim de alinhar estrutura e competências dos órgãos e entidades públicas às demandas sociais. O desafio reside em identificar com precisão quais atividades devem ser desempenhadas, por quais perfis profissionais e com que quantidade de pessoal, superando decisões de reposição de vagas baseadas apenas em critérios administrativos ou políticos.

Nesse contexto, insere-se o conceito de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), oriundo da área de administração de Recursos Humanos (RH). Esse se refere à definição da quantidade ideal de pessoas necessárias para executar um conjunto de atividades, com base em critérios técnicos e estratégicos. A literatura especializada indica a ausência de uma cultura de planejamento de pessoas no setor público, especialmente para a previsão, o dimensionamento e a alocação estratégica da força de trabalho.

Lucena (1990) identifica a necessidade de estimar demandas de pessoal com base em critérios técnicos como carga de trabalho, metas institucionais e estrutura organizacional. Por sua vez, Marinho e Vasconcellos (2007) desenvolveram modelos conceituais para o dimensionamento de RH, com aplicação em contextos diversos, articulando dados quantitativos e qualitativos de variáveis organizacionais e operacionais. No Brasil, a área da saúde se destaca por concentrar a maior parte da produção sobre o tema, com metodologias validadas e aplicação sistemática em políticas de pessoal, conforme sistematizado por Machado e Dal Poz (2015).

Em resposta a esse desafio, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), desenvolveu, em 2017, a metodologia de DFT para sua aplicação no Poder Executivo Federal. A ferramenta permite mensurar as entregas realizadas por cada unidade organizacional, fornecendo também diagnósticos sobre a alocação

da força de trabalho, de forma a apoiar as decisões gerenciais e a recomposição de equipes segundo prioridades das políticas públicas.

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, com delineamento de estudo de caso, tendo como objetivo descrever e analisar a execução da metodologia de DFT na Administração Pública Federal (APF). Trata-se de uma pesquisa aplicada cuja investigação científica tem como objetivo resolver problemas práticos e concretos, produzindo conhecimento voltado à ação e não à experimentação, isto é, sem a manipulação de variáveis e intervenções controladas, mas com observação e análise dos fatos, fundamentada na análise de documentos institucionais, relatórios técnicos, painéis gerenciais e dados agregados do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) referentes ao ciclo de 2024. A seleção dos órgãos analisados baseou-se em sua participação no ciclo oficial coordenado pelo MGI, totalizando 20 unidades da APF. O estudo adota os pressupostos metodológicos do estudo de caso, explorando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (Yin, 2005) e buscando compreender o uso e os potenciais do DFT em seu contexto organizacional no contexto da reconstrução das capacidades estatais.

## **1 Trajetória da burocracia brasileira**

A trajetória da burocracia brasileira é marcada por tensões históricas entre o modelo patrimonialista, a busca pela profissionalização e a tentativa de institucionalização de práticas modernas de gestão pública. Como analisa Faoro (1958), o patrimonialismo constituiu a base do Estado brasileiro pela ausência de limites entre o público e o privado.

Desde o período colonial, quando a função estatal estava voltada basicamente à arrecadação de tributos para a Coroa de Portugal, os cargos públicos eram preenchidos por favoritismo e sem critérios técnicos. A centralização iniciada com a vinda da família real em 1808 deu início a uma expansão dos serviços administrativos, mas manteve a lógica de ocupação de cargos por alianças políticas.

Durante a Primeira República, a burocracia tornou-se instrumento de acomodação das oligarquias regionais, com presença pontual de quadros técnicos em funções estratégicas (Carvalho, 2011; Faoro, 1958). A crise de 1929 e a industrialização exigiram um Estado mais estruturado e, com a Era Vargas, houve os primeiros esforços de profissionalização da Administração Pública.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) buscou implementar concursos públicos e racionalizar a administração, contudo o clientelismo ainda persistia. Carvalho (2011) identifica que o Estado ampliou sua estrutura federal, entretanto, em que pesem esses esforços, os serviços ficaram aquém das necessidades sociais em razão da insuficiência de recursos e do déficit orçamentário.

Posteriormente, com o Decreto-lei nº 200/1967, houve uma ampliação da administração indireta e uma descentralização de atividades para contornar entraves burocráticos. Isso resultou no crescimento desordenado do Estado, sem um modelo estruturado de gestão de pessoas e com um nível de profissionalização limitado (Nunes, 1997).

Apesar dos avanços institucionais, a Administração Pública permaneceu marcada por uma burocracia normativa e pouco eficiente (Bresser-Pereira, 1998; Nunes, 1997). Embora o Estado, enquanto indutor do desenvolvimento, tivesse impulsionado a sua diversificação, a sua expansão e a sua modernização, a burocracia continuou sendo apontada como entrave ao crescimento econômico pelo excesso de regras e pela estrutura dispendiosa.

Nesse contexto, a crise do petróleo em 1979 fortaleceu o neoliberalismo e o Consenso de Washington, os quais propunham um estado mínimo. Assim, o modelo intervencionista entrou em crise quando o Brasil voltava a ser uma democracia com um novo pacto social.

Nos anos 1990, as reformas neoliberais dos governos promoveram a desestatização, a privatização e a terceirização, reduzindo as contratações por concurso público. A substituição da mão de obra estável pela terceirização apresenta um *trade off* entre flexibilização e estruturação da força de trabalho da burocracia estatal com perspectiva de longo prazo. Lassance (2017) discute como as reformas administrativas desse período adotaram modelos gerenciais que priorizaram a eficiência econômica e a redução de custos, muitas vezes à custa da estabilidade e da profissionalização burocrática.

Essa fase foi marcada pela introdução de conceitos da Nova Administração Pública (NAP), que buscava romper com a rigidez da burocracia weberiana ao adotar princípios gerenciais inspirados no setor privado. Segundo Bresser-Pereira (1998), a NAP propõe maior autonomia para os gestores, foco em resultados e mecanismos de controle baseados em desempenho. Entretanto, Guy Peters (2010) adverte que, embora traga inovações, esse modelo pode resultar em fragmentação institucional e perda de coordenação estatal em função da ausência de coordenação ministerial e da estrutura federativa.

Nesse cenário, reformas nas estruturas do Estado constituem momento de tensionamento das forças burocráticas e políticas. As tentativas de reformas falharam por uma série de fatores, como a resistência político-institucional e corporativa, a fragmentação da implementação de medidas, a ausência de transformação das culturas organizacionais e o enfoque excessivo na eficiência concomitante a cortes de gastos em áreas que deveriam ser fortalecidas, o que reduziu a capacidade de formulação e execução de políticas públicas (Bresser-Pereira, 1998; Grindle, 2004; Faria, 2005; Pires; Lotta; Oliveira, 2018).

Peters (2001) complementa que, quando reformas enfatizam resultados mensuráveis sem garantir recursos humanos e institucionais suficientes, há risco de erosão da capacidade administrativa e crescimento de desigualdades na entrega dos serviços públicos. Sob uma perspectiva comparada, Evans (1995) demonstra que os Estados com alto desempenho (como os do Leste Asiático) só obtiveram sucesso porque investiram na profissionalização e na coordenação de suas burocracias e não apenas em métodos de gestão ou metas quantitativas.

No contexto brasileiro, Carvalho (2011) assevera que, à medida em que houve a estabilização econômica e a governabilidade orçamentária, a expansão dos investimentos públicos tornou-se possível, resultando em maior disponibilização de políticas públicas, sobretudo, aquelas de acesso universal. Contudo, em uma perspectiva macro, identifica que as vagas não foram criadas na mesma medida, denotando a ausência de uma gestão estratégica de pessoas.

Por seu turno Cavalcante e Carvalho (2017) analisaram o processo de profissionalização da burocracia federal brasileira entre os anos de 1995 e 2014 e identificaram avanços institucionais, como a expansão do número de concursos públicos, a reestruturação de planos de carreira, uma maior escolaridade média dos servidores e o aumento da estabilidade e da especialização em áreas estratégicas. Porém, apontam que a APF ainda atua de forma reativa e descoordenada em matéria de gestão de pessoas, dificultando a consolidação de uma burocracia profissional com visão de longo prazo.

Nesse sentido, a ausência de um modelo sistêmico de gestão de pessoas tem implicações diretas na capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas de forma efetiva. Segundo Costa, Demo e Paschoal (2019), a inexistência de práticas estruturadas e articuladas de gestão de pessoas impacta negativamente a resiliência e a motivação dos servidores públicos, comprometendo a qualidade das entregas institucionais. Portanto, essa perspectiva complementa a visão de que a profissionalização da burocracia não depende apenas de

concursos, mas também de práticas contínuas de valorização e gestão estratégica dos quadros institucionais.

Ao sistematizar fundamentos, práticas e modelos de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no setor público, Bergue (2020) indica sua centralidade na governança e na capacidade institucional do Estado. O autor defende a integração entre planejamento organizacional e gestão de pessoas e propõe instrumentos gerenciais, como mapeamento de competências, avaliação de desempenho, trilhas de desenvolvimento e alocação estratégica de pessoal.

A literatura reconhece que a restituição das capacidades estatais passa pela recomposição qualificada da força de trabalho e pela adoção de instrumentos técnicos que viabilizem o planejamento racional da alocação de servidores. Coelho e Menon (2018) criticam o modelo de recrutamento via concurso público porque identificam seu distanciamento das reais necessidades institucionais, o que faz com que opere de forma desarticulada do planejamento estratégico e da gestão de pessoas. Segundo os autores, a ausência de critérios técnicos para definição de perfis profissionais, aliada à lógica de reposição automática de vagas, compromete a efetividade das políticas públicas e acentua desequilíbrios na distribuição da força de trabalho. Assim, ao invés de fortalecer a capacidade estatal, essa dinâmica reproduz uma gestão reativa, descoordenada e vulnerável a pressões políticas.

Buscando restituir as capacidades dos órgãos de entregar suas políticas públicas e seus serviços, o governo federal lançou uma estratégia prioritária de recomposição da força de trabalho federal em 2023/2024, que resultou na autorização conjunta para o provimento de mais de dez mil vagas no serviço público federal. Por exemplo, o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) foi proposto como uma solução de recrutamento de pessoal pelo ganho de escala e representatividade nos processos seletivos, podendo ser realizado periodicamente em todo o território nacional de forma simultânea.

Essa inovação cria o arcabouço logístico e jurídico necessário para instrumentalizar o processo de seleção de pessoal na APF de forma centralizada e cíclica, sob coordenação do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil (Sipeç) – representado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Os órgãos setoriais podem aderir ao processo seletivo unificado, permitindo a seleção para diversas carreiras em um mesmo certame. O órgão central realiza o concurso, atendendo às demandas dos órgãos setoriais, enquanto esses podem se concentrar em diagnosticar e planejar a evolução de sua força de trabalho.

Na 1ª edição de 2024, o CPNU contou com a participação efetiva de 970.037 pessoas, que se candidataram a 6.640 vagas, com provas aplicadas em 228 cidades brasileiras e candidatos aprovados oriundos de 908 municípios<sup>4</sup>. Essa representatividade confere maior diversidade de perfis profissionais dentre os aprovados, com diferentes experiências e visões de mundo, as quais podem contribuir para a formulação de soluções mais assertivas frente aos problemas públicos.

Entretanto, é necessário também alocar esses servidores, considerando as peculiaridades de seus perfis profissionais e as experiências de vida nas políticas e nos serviços em que melhor possam contribuir. Portanto, é preciso avançar para um processo de alocação de pessoal que leve em conta a combinação entre perfis e “postos de trabalho” abertos, mas aí reside a primeira dificuldade, uma vez que os órgãos dificilmente têm mapeados esses postos de trabalho em potencial. Eles sabem que precisam “de gente” e se sentem como se estivessem “apagando incêndio” a todo tempo, porém não sabem, de forma objetiva, quais são as atividades para as quais precisam de pessoal e qual o perfil necessário e/ou prioritário em cada caso.

Nesse contexto, a metodologia do DFT é proposta aos órgãos federais como parte da solução de recomposição de quadros, pois revela a necessidade de pessoal com base nas entregas e nos serviços com gargalos maiores e demandas reprimidas. Aplicando-a é possível identificar em quais unidades há déficit de pessoal e quais atividades e serviços são impactados, bem como as lacunas de atuação e os potenciais espaços profissionais a serem ocupados por novos ingressos. Além disso, a estratégia possibilita a movimentação de pessoal para suprir unidades com maior necessidade. Dessa forma, o DFT e o CPNU podem representar um novo marco na recuperação da capacidade estatal, promovendo a mudança de trajetória e lançando as bases para um ciclo virtuoso de fortalecimento da Administração Pública, com uma gestão de pessoas mais aderente às prioridades governamentais e às demandas sociais.

### **3 Modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho**

A literatura sobre DFT, no setor público, tem avançado ao articular gestão de pessoas, planejamento organizacional e políticas públicas. O seu objetivo central é estimar, de forma técnica, a quantidade ideal de pessoal necessária à execução das atividades institucionais, com base em evidências.

---

<sup>4</sup> [https://www.gov.br/gestao/pt-br/imagens/ppt\\_cnu\\_estatisticas.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/imagens/ppt_cnu_estatisticas.pdf).

Nesse cenário, autores como Lucena (1991) criticam a ausência de planejamento de pessoal e a prática de reposição linear de vagas, o que compromete a racionalidade administrativa. Cavalcante e Carvalho (2017) reforçam que a gestão de pessoas, no setor público, permanece fragmentada e reativa. Para superar esse cenário, Marinho e Vasconcellos (2007) propõem um modelo conceitual que integra dados operacionais e estratégicos para o dimensionamento da força de trabalho.

Na área da saúde, Machado e Dal Poz (2015) sistematizam metodologias aplicadas ao dimensionamento, destacando a importância de critérios como equidade e eficiência. Coelho e Menon (2018) também criticam o provimento de cargos com base apenas em critérios orçamentários, defendendo o uso de dados sobre necessidades reais das instituições. Mais recentemente, estudos como os de Costa *et al.* (2022) e Bergue (2020) apontam a importância de alinhar competências institucionais às entregas organizacionais. Já Serrano *et al.* (2025) contribuem com uma abordagem integrada, baseada na gestão por processos e no uso de sistemas de informação como o Sisdip, fortalecendo o vínculo entre estrutura, esforços e resultados institucionais.

Nesse sentido, o DFT tem se consolidado como um campo de estudo relevante dentro da área de Administração Pública, especialmente na interseção entre gestão de pessoas, planejamento organizacional e políticas públicas, porque responde aos anseios e às críticas às práticas reativas com modelos baseados em evidências, capazes de qualificar a alocação de pessoal, fortalecer a capacidade estatal e aprimorar a prestação de serviços à sociedade.

O modelo referencial de DFT, objeto desse estudo, foi concebido em 2017, por meio de uma iniciativa conjunta entre o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), hoje MGI, e a Universidade de Brasília (UnB). Seu desenvolvimento partiu da necessidade de institucionalizar um método que superasse a tradicional reposição linear de vagas, oferecendo uma abordagem técnico-estratégica para estimar o quantitativo ideal de pessoal com base em evidências. O modelo também integra dados quantitativos e qualitativos sobre entregas, perfis profissionais e contexto organizacional, estruturando-se a partir de princípios da gestão por processos.

Segundo Serrano *et al.* (2025), a gestão por processos permite decompor o trabalho organizacional em diferentes níveis analíticos — macroprocessos, processos, atividades e entregas — com o objetivo de gerar valor para a missão institucional. O DFT adota essa lógica

hierárquica: as “entregas” representam produtos ou serviços mensuráveis, as “atividades” são os meios para gerar essas entregas, os “processos” agrupam atividades que transformam insumos em resultados e os “macroprocessos” abrangem grandes áreas funcionais da organização.

A sua metodologia distingue duas abordagens: a “típica”, baseada em entregas quantificáveis e associada à produtividade das unidades, e a “atípica”, que utiliza parâmetros individuais quando as entregas não são facilmente mensuráveis. A etapa qualitativa envolve o mapeamento dos processos de trabalho, enquanto a etapa quantitativa estima o esforço (em horas de trabalho) necessário para a execução das atividades e permite calcular o quantitativo ideal de pessoal por unidade organizacional.

Outro aspecto central do modelo é o uso do Sisdip, que consolida e visualiza os dados das unidades, permitindo identificar gargalos, sobrecargas, distribuição desigual da força de trabalho e carências de perfis técnicos. Esses dados subsidiam decisões do MGI sobre recomposição de pessoal e, para os órgãos dimensionados, suportam decisões sobre realocação e capacitação de servidores, alinhando a estrutura organizacional às prioridades estratégicas dos órgãos.

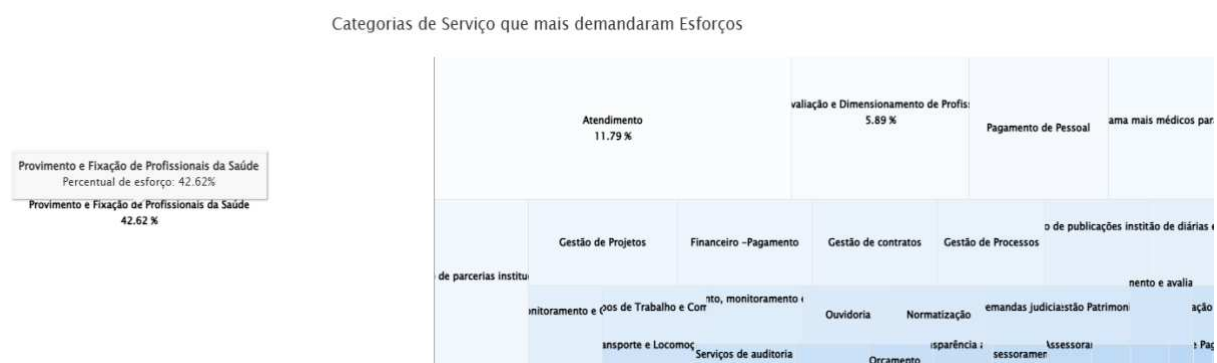
O uso da ferramenta corresponde à literatura sobre a profissionalização da gestão de pessoas no setor público, em que a decisão passa a ser baseada em evidências e conectada ao planejamento estratégico organizacional (Lucena, 1990; Coelho; Menon, 2018; Cavalcante; Carvalho, 2017; Marinho; Vasconcellos, 2007). Ademais, sob a perspectiva das políticas públicas, o DFT permite identificar, a partir dos macroprocessos finalísticos (áreas-fim), as políticas públicas que estão sendo implementadas, os serviços prestados e as entregas realizadas. Já quanto aos macroprocessos de suporte e governança, agrupam as atividades adjacentes executadas pelos órgãos para garantir a implementação adequada de suas políticas em termos de logística, pessoal, tecnologia, comunicação, articulação, planejamento, controle, finanças etc.

Vejam os exemplos do Ministério da Saúde (MS). A “realização de audiências” e as “capacitações sobre ética em pesquisa” compõem o serviço de coordenação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), vinculado ao processo ou à categoria de serviço “desenvolvimento científico e tecnológico em saúde”, que integra o macroprocesso finalístico “fomento ao desenvolvimento científico, tecnológico e produtivo em saúde”. Dito de outro

modo, ao mapear a área finalística de políticas públicas, é possível identificar a necessidade de pessoal e analisar a gestão de pessoas dentro de políticas específicas.

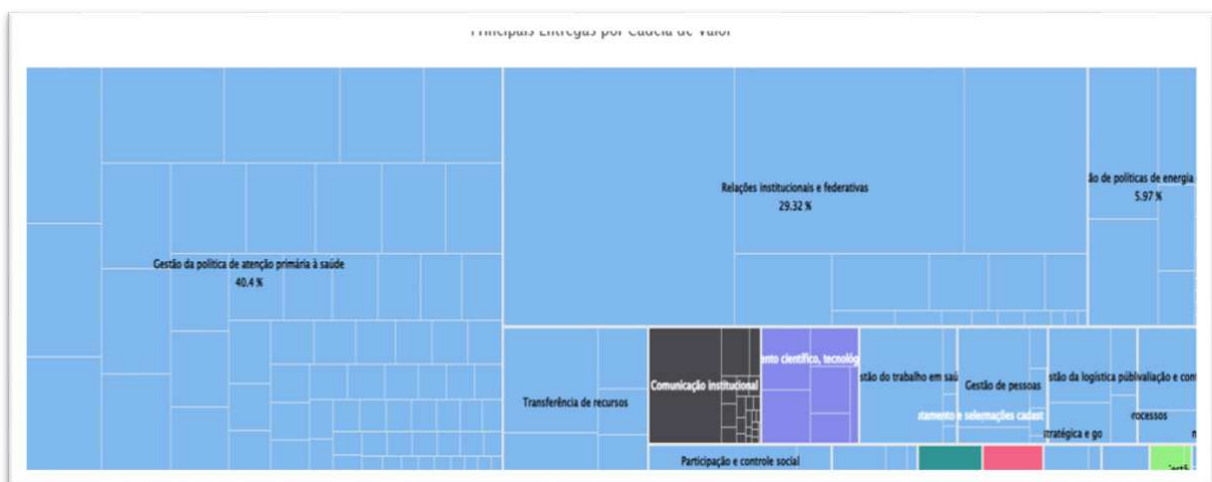
Os dados consolidados do Sisdir, visualizados nas Figuras 1 e 2, mostram que a Secretaria de Atenção Primária do Ministério da Saúde (Seplan-MS) destina a maior parte de seu tempo (42,62%) à categoria de serviço “provimento e fixação de profissionais da saúde” e que a “gestão da política de atenção primária” é o macroprocesso com a maior quantidade de tempo alocado (40,40%). A identificação de gargalos e demandas operacionais como essas, seja nas áreas de atividades finalísticas ou de suporte seja pela identificação do tipo de atividade executada, facilita a identificação dos perfis profissionais complementares ou necessários aos serviços ofertados pelos órgãos.

Figura 1: Painel do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (Sisdir) – Categorias de serviço que mais demandaram esforços da Secretaria de Atenção Primária do Ministério da Saúde (Saps) – 2025



Fonte: Brasil (2025).

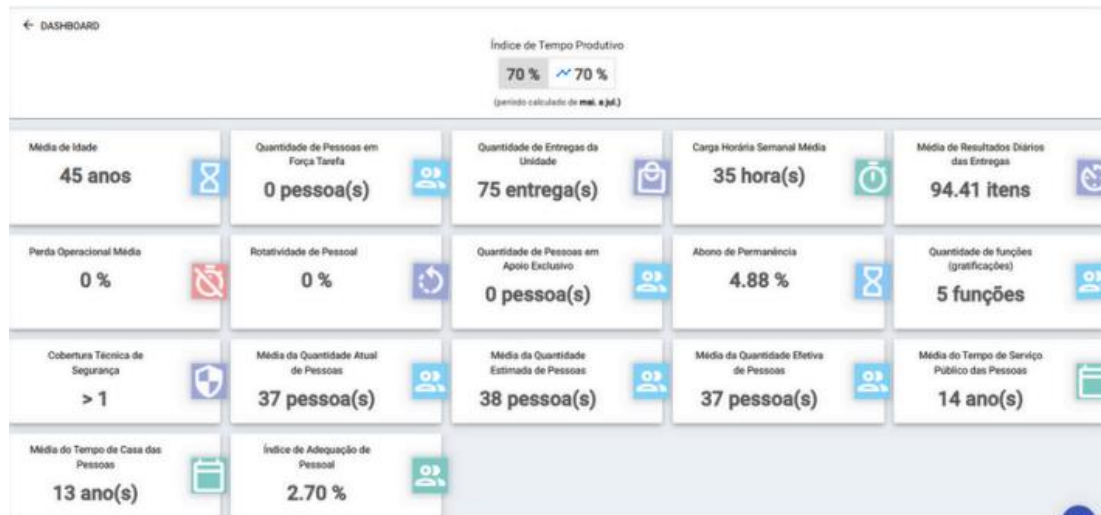
Figura 2: Painel do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho Sisdir – principais entregas por cadeia de valor da Secretaria de Atenção Primária do Ministério da Saúde (Saps) – 2025



Fonte: Brasil (2025).

O Sisdip também disponibiliza indicadores estratégicos que apoiam a gestão de equipes, como taxa de rotatividade, quantidade de servidores, tempo de experiência e volume de entregas (Figura 3):

Figura 3: Painel do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (Sisdip) – 2025



Fonte: Brasil (2025).

Com isso, observa-se que o DFT oferece à alta gestão dos órgãos públicos subsídios gerenciais fundamentais para aprimorar a efetividade das suas políticas públicas e a prestação de serviços. Portanto, viabiliza a possibilidade de integração entre planejamento organizacional e gestão de pessoas, fornecendo um ambiente propício à prática estruturada de planejamento da força de trabalho como ferramenta de gestão estratégica de pessoas.

#### 4 Potenciais do Dimensionamento da Força de Trabalho para a gestão organizacional

Como avalia a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2010b), a gestão estratégica de pessoas é central para fortalecer os serviços públicos e para ampliar a capacidade institucional do Estado. É ainda mais relevante em órgãos com baixa maturidade organizacional, associando-se à alta rotatividade dos cargos de liderança e à gestão mais política do que técnica, refletida na ausência de planejamento a médio e longo prazo. Nesse contexto, o DFT contribui para a qualificação do planejamento interno das organizações públicas ao mapear os esforços das equipes em relação aos macroprocessos finalísticos, gerenciais e de suporte.

O DFT também internaliza o planejamento estratégico nas rotinas organizacionais, oferecendo dados que orientam ações de capacitação, reorganização de equipes e redistribuição de tarefas.

Dessa forma, ao articular a gestão de pessoas com as prioridades institucionais, torna-se uma ferramenta capaz de alinhar estrutura e missão organizacional com base em evidências.

O caso do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) ilustra esse potencial de dimensionamento. A análise do DFT demonstra que as atividades gargalos, que geram alta carga de trabalho, estão relacionadas à elaboração, ao acompanhamento e à revisão de programas do Programa Plurianual (PPA), ao controle de qualidade das informações, à integração entre ações orçamentárias e não orçamentárias e à documentação e à análise de dados. A Secretaria Nacional de Planejamento (Seplan), unidade responsável por essas atividades, possui atualmente 41 servidores. O DFT apontou a necessidade de 49 profissionais para atender à demanda atual — número que sobe para 57 quando consideradas as entregas reprimidas. A recomposição da equipe, no entanto, exige não apenas a ampliação do quadro, mas também a incorporação de perfis com competências específicas, como análise de dados, gestão de projetos e políticas públicas para atender à demanda de entregas como “elaboração de painéis de BI” e “manuais técnicos de Tecnologia da Informação (TI)”, exemplos dos principais gargalos no órgão. Com base nessas evidências, os gestores podem adotar diversas estratégias, tais como:

- a) realocar pessoas, priorizando aquelas com experiência em planejamento e gestão de políticas públicas;
- b) solicitar recomposição de gratificações e funções para atrair pessoas;
- c) fundamentar o pedido de concurso conforme os indicadores de pessoal e as metas institucionais do órgão;
- d) capacitar equipes em gestão de projetos, análise de dados e uso de ferramentas de TI, a fim de otimizar o processo de gestão do PPA;
- e) revisar fluxos de trabalhos relacionados ao PPA de forma a eliminar etapas desnecessárias e automatizar as repetitivas;
- f) priorizar as demandas com critérios claros para reduzir a sobrecarga das equipes;
- g) adotar abordagem de gestão ágil (SCRUM, Kanban) e gestão por processos *Business Process Management* (BPM) com foco na gestão do conhecimento — criação de base de conhecimento, comunidade de prática para aprendizado mútuo e resolução colaborativa de problemas e programa de mentoria para garantir a transferência de conhecimento para os novos membros das equipes;

- h) criar equipes interdisciplinares que interajam por meio de ferramentas de colaboração e com incentivos a uma cultura de aperfeiçoamento, encorajando a experimentação, o aprendizado e a melhoria contínua dos processos;
- i) realizar o levantamento de competências técnicas e gerenciais, identificar as competências necessárias para suprir as lacunas, e treinar os servidores nessas lacunas e
- j) realizar parcerias estratégicas com escolas de governo, universidades e institutos de pesquisa para capacitação e auxílio em complementação da execução do serviço com consultorias e termos de descentralização.

Na Advocacia Geral da União (AGU), o DFT aplicado à área de governança e de suporte identificou 153 entregas diferentes, 31 serviços e 28 processos agrupados em 21 macroprocessos, que envolvem 3.994 colaboradores. O macroprocesso de maior atuação é a “gestão jurídica institucional”, sendo “manifestações jurídicas” a atividade mais demandante, consumindo 31% do tempo médio mensal dos servidores. O diagnóstico funcional revelou grande heterogeneidade nos vínculos: apenas 18,4% dos servidores são ativos permanentes, enquanto 30% são oriundos de outros órgãos. Também há presença significativa de terceirizados, comissionados, aposentados e contratos temporários, que correspondem a 29%.

O DFT estimou um déficit de cerca de 1000 servidores na AGU, porque 71% das unidades possuem demandas reprimidas, indicando que há um volume significativo de trabalho que não está sendo atendido devido à falta de pessoal. O CPNU previu 400 vagas em 12 carreiras distintas para recomposição do órgão, as quais deverão ser distribuídas conforme sua orientação estratégica. Além disso, precisarão considerar que, nos locais com a quantidade relativamente baixa de entregas, como em atividades que demandam muito tempo das equipes em algumas unidades, há uma necessidade de otimização de processos de trabalho e automatização de tarefas repetitivas para facilitar o acesso à informação.

Para a alocação dos novos servidores, é recomendável o mapeamento de competências para auxiliar a distribuição para as áreas mais críticas e prioritárias. O DFT, a partir de 2024, passou a contar com uma estratégia para mapeamento dos perfis necessários em cada área com déficit de pessoal, a fim de auxiliar nesse processo de alocação.

O MGI fez uma parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA), ao longo de 2025, para desenvolver uma metodologia de mapeamento desses perfis com base nas entregas cadastradas no Sisdip, com validação em grupos focais de especialistas atuantes em cada um dos

macroprocessos de suporte e governança que são comuns a todos os órgãos. Esse trabalho, ainda em desenvolvimento, fornecerá as competências necessárias para desenvolver as atividades realizadas pelas organizações, tornando mais eficiente o processo da adequação de pessoal à necessidade do órgão.

Outras atividades, fruto dessa parceria, são o mapeamento das competências técnicas referentes a macroprocessos finalísticos com demanda reprimida de alguns órgãos incluídos no primeiro ciclo de dimensionamento de 2024, como o Ministério das Cidades (MCid) e o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). O objetivo é levantar informações relevantes para instruir o processo de alocação de pessoal de forma mais assertiva, buscando compatibilizar os perfis de novos servidores com as principais lacunas de entregas dos órgãos.

O relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (Seges-ME) – (Ipea, 2022) mostra como a ausência de critérios técnicos para alocação de pessoal impacta a capacidade de execução das políticas públicas e como ferramentas como o DFT são importantes para subsidiar o planejamento e o orçamento com base na real capacidade operacional dos órgãos. Essa ação também encontra fundamento na literatura de Bergue (2019), que enfatiza que a profissionalização da gestão de pessoas, no setor público, depende da transição de modelos burocráticos e reativos para abordagens estratégicas e orientadas por competências, as quais devem ser centrais na política de pessoal. Ademais, em Costa *et al.* (2022), é fornecida uma base teórica e metodológica para a construção de perfis de competências no setor público, subsidiando decisões de seleção, capacitação e desenvolvimento institucional — todas compatíveis com os objetivos do DFT.

Nos primeiros anos de implementação do DFT, o diagnóstico das unidades dimensionadas revelou:

- a) distribuição desigual da força de trabalho entre áreas administrativas e finalísticas, identificando casos de sobreposição de funções e déficit em áreas finalísticas essenciais à missão institucional. Em alguns órgãos, mais de 40% dos servidores estavam alocados em atividades administrativas, enquanto áreas de atendimento direto à população operavam com equipes subdimensionadas. Em alguns casos, identificou-se que 25% das atividades críticas estavam sendo realizadas por menos de 10% da força de trabalho;

- b) carência de perfis técnicos específicos, especialmente nas áreas de planejamento, tecnologia da informação e políticas públicas, comprometendo a capacidade institucional de formular, implementar e avaliar ações estratégicas e
- c) ausência de um plano estratégico de gestão de pessoas nos órgãos, refletindo decisões reativas (e não planejadas) sobre redistribuições e provimentos de cargos, prejudicando a continuidade das políticas públicas.

Sendo assim, a análise de diferentes *cases* de implantação do DFT permite a aferição dos principais gargalos enfrentados pelos órgãos e, com base nas informações coletadas, facilita o desenho de diferentes soluções para a recomposição dos órgãos, como capacitação, automação, novas contratações, revisão de processos, movimentações, gestão de desempenho etc.

## **5 O Dimensionamento da Força de Trabalho na organização de prioridades e na reconstrução das capacidades estatais**

O DFT tem fornecido indícios da necessidade de adequação da gestão das equipes para solucionar os problemas públicos. O mapeamento da contribuição das unidades para os objetivos organizacionais ajuda inclusive na compreensão das causas subjacentes dos problemas públicos e contribui para o desenvolvimento de ações mais precisas e fundamentadas.

Um exemplo seria o caso de um Instituto Federal (IF) com altos índices de evasão escolar. Enquanto a percepção inicial poderia atribuir a evasão às questões socioeconômicas ou ao desinteresse dos estudantes, o DFT poderia revelar fatores estruturais, como sobrecarga de professores, ausência de metodologias pedagógicas adequadas e carência de apoio psicopedagógico. A partir disso, a gestão pode tomar decisões mais assertivas, como redistribuir servidores, ampliar a equipe de apoio, investir em capacitação docente e estruturar programas de assistência estudantil. Nesse contexto, o dimensionamento permite estabelecer se o desempenho insatisfatório da política educacional está relacionado às falhas organizacionais.

Conforme discute Mintzberg (2010), as organizações ineficientes são aquelas em que a estrutura, os processos e os objetivos institucionais não estão ajustados. Tendo isso em vista, o DFT possibilita a geração de mapas de serviços, ou seja, o alinhamento das entregas ao planejamento estratégico do órgão, por meio de um diagrama com a representação visual da atuação da unidade classificada em macroprocessos, processos (categorias de serviços),

serviços (subprocessos) e entregas. Com os dados do dimensionamento, é possível constituir os mapas de serviços finalísticos e de suporte e governança, os quais os órgãos dimensionados precisam desempenhar para implementar suas políticas. Contudo, nem só de serviços finalísticos se compõem os órgãos. Aliás a aplicação do DFT revela, de forma estruturada, o modo como o tempo das equipes também se distribui em atividades-meio ou relacionadas aos processos de governança e suporte de suas políticas.

Peters (2018) entende que a capacidade estatal depende da qualidade da governança, que deve ser baseada em evidências, eficiência administrativa e articulação institucional. Em face disso, o DFT, ao medir entregas e esforços, dá suporte à governança moderna, a qual almeja transparência, responsabilização e resultados sociais concretos.

Tendo em vista o aspecto da recuperação das capacidades estatais, pontua-se que as visualizações gráficas dos esforços organizacionais facilitam a individualização de áreas com dificuldades e o monitoramento do problema ao longo do tempo. Dessa forma, tornam possível a ação da gestão para otimizar a alocação dos recursos humanos em áreas com maior demanda ou impacto potencial. Além disso, a estratégia de monitoramento dos indicadores exige a responsabilização dos gestores para encontrar alternativas voltadas à melhoria do desempenho de sua equipe.

Portanto, a capacidade de formular, gerir, executar, monitorar e avaliar suas principais políticas, considerando a análise da entrega e da prestação de serviços de vários órgãos da Administração Federal, potencializa-se quando associada a uma gestão estratégica da burocracia federal. Sob essa ótica, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), enquanto responsável por propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovação, modernização e aperfeiçoamento de gestão de pessoas, passa a ter informação detalhada e gerencial das necessidades dos órgãos. Com base nos gargalos e na necessidade de pessoal mapeados nos órgãos, a SGP passa a contar com importantes variáveis no processo de tomada de decisão sobre:

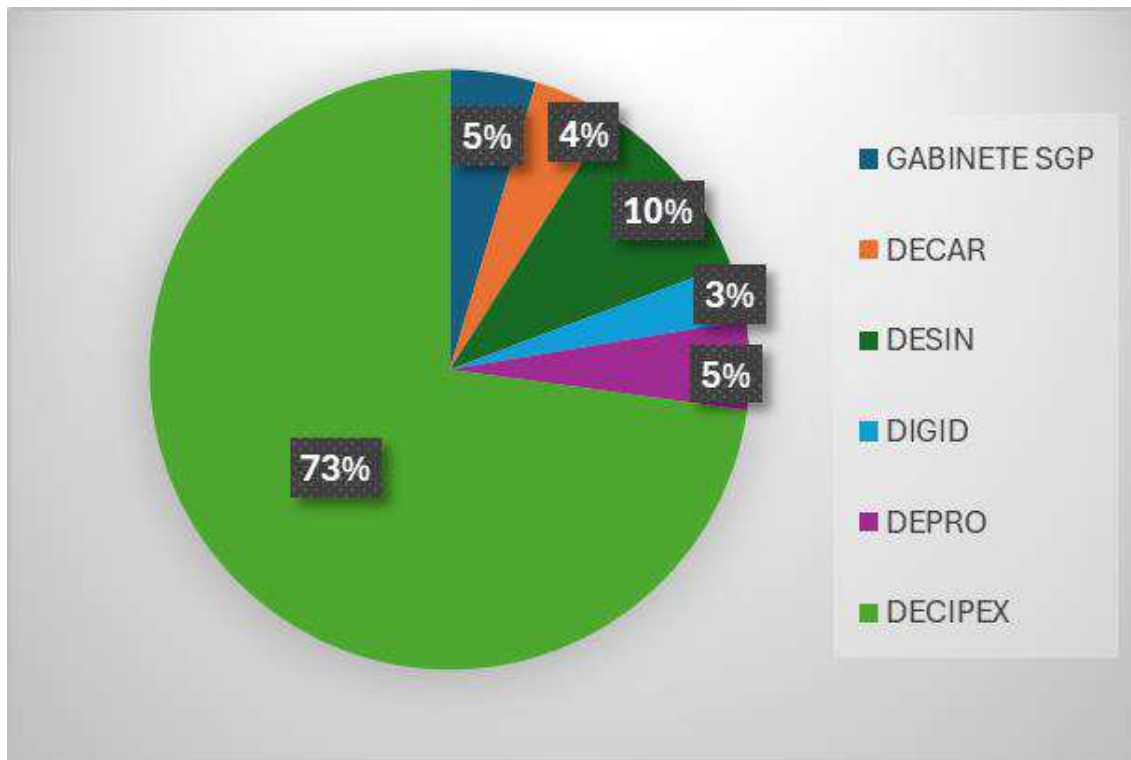
- a) provimento de cargos;
- b) seleção de servidores públicos;
- c) organização de concurso público;
- d) contratação por tempo determinado, inclusive quanto à remuneração;
- e) movimentação de pessoal;
- f) redistribuição de cargos;

- g) criação, reestruturação, organização, classificação, reclassificação e avaliação de cargos efetivos, planos de carreira e suas estruturas remuneratórias;
- h) desenvolvimento de pessoas;
- i) gestão do desempenho individual e
- j) utilização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Por exemplo, diante de problemas como “desperdício de recursos públicos devido a contratos mal gerenciados, atrasos na execução de projetos e falta de transparência”, é possível analisar o desempenho de equipes em processos de gestão de contratos e convênios e tentar saná-los, por meio da qualificação em fiscalização ou da adoção de protocolos e padronização. Outra situação-problema, como “atrasos na distribuição de medicamentos de alto custo para pacientes com doenças raras”, requer melhoria nos processos de planejamento, licitação, compra e recebimento dos medicamentos. O que o DFT faz é fornecer os indicadores para explorar a solução em gestão de processos e de pessoas.

No caso do MGI, o DFT revelou que a Diretoria de Serviços de Aposentados e Pensionistas e Órgãos Extintos (Decipex) da SGP possui alta concentração de pessoas e de processos com demanda reprimida. Tal quadro resulta da centralização da gestão de aposentados e pensionistas dos órgãos federais e, por isso, requer uma estrutura própria especializada para atender a uma demanda cada vez maior referente ao envelhecimento e à longevidade da população.

Gráfico 1: Distribuição da Força de Trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas – 2024



Fonte: Coordenação-Geral do Planejamento da Força de Trabalho (CGFOR/DEPRO/SGP/MGI) (2024).

O diagnóstico indica que os problemas relacionados à agenda de gestão de pessoas e aos sistemas estruturantes de toda a administração federal são muito demandantes em termos de tempo e conhecimentos especializados para concorrer com outra temática extremamente complexa e técnica como a centralização da previdência do setor público. Para exemplificar esse ponto, os dados de necessidade de pessoal da SGP e da Decipex, que refletiram o alto volume de demandas reprimidas em suas entregas, revelam um déficit quase equivalente entre a Decipex e todas as demais diretorias da SGP. Enquanto as outras quatro diretorias juntas apresentaram uma necessidade de 176 pessoas, a Decipex sozinha apresentou um déficit de 182 pessoas.

Por sua vez, as demandas reprimidas das diretorias de provimento de pessoal, de gestão de carreiras, de sistemas estruturantes de pessoal e de inteligência de dados e folha de pagamentos de pessoal somadas não chegaram ao volume identificado na Decipex, que é a diretoria competente pela centralização de serviços inativos. Essa constatação permite levantar o alerta de que essa última demanda uma estrutura organizacional própria e especializada para conseguir atender aos serviços de concessão, ao pagamento de benefícios previdenciários de toda a administração e a instrução de processos de reposição ao Erário, principais focos de

demanda reprimida. O DFT também diagnosticou que existe na Decipex um serviço não relacionado à sua missão principal com alta demanda reprimida — a sistematização de passivos para extinção de órgãos — sem que haja relação com a gestão de pessoas, o que acaba por "contaminar" a sua necessidade de pessoal. Por fim, a conclusão do DFT sustenta a proposta em discussão no MGI, voltada à criação de uma entidade unidade gestora única para o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), que assumiria todos os serviços da atual Decipex.

Entretanto, embora os resultados do dimensionamento possam instruir, com bastante acurácia, processos de mudança organizacional, melhoria de processos, realocação, capacitação e contratação de pessoal, a maturidade e a cultura das organizações têm um impacto essencial em sua capacidade de implantar mudanças e inovações sugeridas. Há também a necessidade de limitação dos recursos disponíveis e apoio político para implementar as inovações demandadas, de forma que o DFT, com o intuito de produzir todo seu potencial de transformação da gestão orientada a resultados, possa ser combinado com o planejamento da organização em seu nível mais estratégico e extrapolar o nicho da gestão de pessoas.

No último ano, o DFT demonstrou avanços expressivos: o número de órgãos com dimensionamentos cadastrados aumentou de 84 para 107 e as entregas mapeadas passaram de 6.500 para 19.257. Atualmente, estão mapeados 70 macroprocessos, 275 processos e 2.985 serviços. Esse avanço só foi possível com o patrocínio do órgão central do Sipec para qualificar os servidores públicos e a força-tarefa de priorização dos órgãos participantes do CPNU.

## **5 Limitações e Desafios**

A literatura e a história demonstram que iniciativas de mudança organizacional fracassam, sobretudo, em razão da resistência à inovação e à ruptura de práticas arraigadas (Schein, 2010; Argyris; Schön, 1996). O DFT representa uma inovação em gestão ao permitir o mapeamento detalhado de entregas institucionais, serviços, processos e macroprocessos, juntamente com gargalos e estimativa da necessidade de pessoal correspondente. Porém, a sua institucionalização, enquanto instrumento de planejamento, enfrenta desafios estruturais e culturais que vão além da relutância ao uso de um novo sistema, o Sisdip.

Ademais, o DFT é uma ferramenta que demanda a adesão voluntária dos órgãos e o patrocínio da alta gestão para sua aplicação. A equipe do DFT do MGI, que auxilia o dimensionamento nos órgãos setoriais, avalia que, em alguns órgãos, parte dos servidores ainda o percebem como uma atividade pontual ou meramente burocrática, em vez de enxergá-lo como uma ferramenta

contínua de planejamento, alocação de recursos e melhoria da entrega pública. Essa visão do processo, no campo mais operacional, aumenta a resistência à aplicação da metodologia de forma contínua.

Dessa forma, a introdução de novas metodologias implica não apenas uma reconfiguração de processos, mas também uma transformação cultural e mental orientada por princípios do planejamento por entregas e análise da carga de trabalho. Esse processo requer lideranças engajadas, comunicação estratégica e ações sistemáticas de sensibilização para demonstrar o valor da abordagem. Exige ainda aprendizado organizacional contínuo, o que demanda tempo, apoio institucional e capacitação constante.

De acordo com Argyris e Schön (1996), muitas organizações operam sob um modelo de aprendizagem de ciclo simples, no qual se corrigem erros pontuais sem que as premissas, as rotinas e os valores sejam questionados. Essa limitação impede a reflexão crítica sobre as estruturas institucionais e dificulta a incorporação de novas metodologias como o DFT, as quais exigem uma mudança paradigmática na forma de pensar, planejar e gerir pessoas no setor público.

A aprendizagem de ciclo duplo — que envolve a revisão das diretrizes e das crenças organizacionais — é ainda mais difícil, refletindo a resistência dos órgãos em internalizar o DFT como ferramenta estratégica, muitas vezes tratando-o apenas como uma obrigação formal. Essa dissonância entre a teoria — o que os órgãos afirmam valorizar, como planejamento e eficiência — e a prática — aquela ação real e muitas vezes reativa — reforça a necessidade de ações para promover ambientes de aprendizagem contínua e crítica dentro das instituições públicas. Portanto, o DFT, quando incorporado de forma crítica e estratégica, pode fomentar a aprendizagem organizacional ao permitir que os órgãos revejam suas estruturas e suas alocações de pessoal com base em evidências, questionem seus modelos de funcionamento e reorientem seus macroprocessos, além de institucionalizem suas práticas sistemáticas de planejamento de pessoas. Essa mudança não ocorrerá apenas com esse instrumento técnico, mas também com aprendizado coletivo e revisão de pressupostos.

Além da questão cultural, há o desafio técnico da qualificação dos servidores, pois a correta aplicação da metodologia depende da compreensão de conceitos, como entregas organizacionais, análise de carga de trabalho e estruturação de dados. Sem isso, há o risco de diagnósticos imprecisos ou subutilização das informações coletadas. Por isso, a estratégia

adotada pelo MGI tem sido de investir na capacitação das equipes, por meio de oficinas conduzidas por consultores, mentores e servidores experientes. Essas oficinas funcionam como núcleos de aprendizagem ativa, geralmente com duração de cerca de seis meses. Essa abordagem permite que o dimensionamento de um primeiro ciclo piloto seja realizado nas unidades priorizadas pelos órgãos para que os próximos sejam realizados de forma autônoma.

Por sua vez, a base de dados resultante dos registros de todos os órgãos dimensionados começa a fornecer um panorama mais claro dos processos de trabalho no setor público e da sua vinculação às políticas públicas conduzidas por cada órgão, oferecendo evidências valiosas de onde estão os maiores gargalos de entregas e, conseqüentemente, de pessoal. Nessa perspectiva, o Sisdip tem o potencial de se tornar um grande observatório sobre as políticas públicas em execução nos órgãos e as suas principais entregas e entraves, mas, para isso, é preciso superar as barreiras referentes à atualização das informações sobre as entregas.

Considerando os benefícios de sua disseminação e buscando superar a dificuldade de sua internalização, o MGI está desenvolvendo a integração do Sisdip com o sistema Petrvs e as demais ferramentas que gerenciam o PGD. Essa interoperabilidade permitirá que a captação automatizada das entregas identificadas no DFT seja feita diretamente a partir dos sistemas de PGD, superando a atual fragmentação de dados e reduzindo a necessidade de retrabalho. A expectativa é que a integração não apenas qualifique as informações disponíveis, mas também estimule uma cultura de dados integrada para subsidiar políticas de gestão de pessoas, governança e desempenho institucional.

Outro ponto crítico refere-se à qualidade e à padronização dos dados. Atualmente, a coleta é baseada em documentos formais (como portarias, planejamentos estratégicos e decretos) e em levantamento das atividades junto às equipes. Esse processo demanda um esforço constante de validação, consolidação e eliminação de duplicidades, a fim de garantir que os dados reflitam, de forma fiel, o cotidiano organizacional. A padronização terminológica e metodológica entre os órgãos é outro desafio, especialmente diante da diversidade de estruturas e missões institucionais.

A institucionalização do DFT, sob a ótica da teoria institucional (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983), é vista como o momento em que certas regras ou estruturas organizacionais passam a ser socialmente dadas, legitimadas e imitadas por outras organizações (isomorfismo). Esse é outro desafio a ser enfrentado pelo MGI para que possa efetivamente

coordenar o processo de planejamento da força de trabalho da administração federal e projetar a necessidade de novas contratações para os próximos anos. Isso significa garantir que o dimensionamento seja incorporado aos processos decisórios regulares dos órgãos ao invés de ser tratado como uma ação isolada ou transitória do Governo Federal.

Diante desse cenário, iniciativas do órgão central do Sipec, como a vinculação do DFT a pedidos de concursos, provimento e movimentação de pessoal, incentivariam o uso contínuo da ferramenta pelos órgãos que já a aderiram, bem como a sua adoção para aqueles que ainda não a utilizam, desde que estejam na visão de futuro do programa. Por conseguinte, com sua efetiva implementação, a lógica do "balcão", na qual o MGI pauta o planejamento de novos concursos e a criação de cargos pelo fluxo de pedidos que chegam dos órgãos, com alta incidência política, se alteraria à medida que se consolidassem os DFTs nos órgãos federais.

## **6 Considerações Finais**

O presente estudo se propôs a analisar a metodologia do DFT como um instrumento estratégico fundamental para o planejamento organizacional e a revitalização da capacidade estatal no âmbito da APF brasileira. O artigo buscou elucidar de que modo o dimensionamento pode endereçar práticas fragmentadas de gestão de pessoas e subsidiar decisões sobre orçamentoS e alocação de pessoal com base em evidências, qualificando, em última instância, a entrega de políticas públicas prioritárias.

Os casos apresentados revelam o potencial do uso da ferramenta para superar os desafios do planejamento em razão da escassez de diagnósticos operacionais robustos. Ao adotar práticas como o DFT, o Brasil se alinha às recomendações internacionais de fortalecimento da capacidade estatal e melhoria da entrega de políticas públicas. De acordo com a OCDE (2019), tais metodologias devem ser institucionalizadas ao invés de serem tratadas como ações pontuais, a fim de garantir sua efetividade ao longo do tempo, sobretudo, em contextos de pressão fiscal e aumento da demanda por serviços.

No entanto, a natureza qualitativa e exploratória do artigo, embora fundamental para a compreensão do processo de implementação e de resultados do dimensionamento, contém limitações metodológicas intrínsecas. Sua ancoragem, baseada na análise de dados agregados do Sisdip, limita a capacidade de generalização dos achados e a inferência de relações causais diretas entre a implementação do DFT e os resultados organizacionais, tendo em vista que se

trata de uma política recente e que vem paulatinamente sendo aderida, voluntariamente, pelos órgãos federais.

Adicionalmente, a fidedignidade dos dados reportados no Sisdip e a precisão dos diagnósticos gerados pelo DFT dependem da qualificação técnica dos servidores responsáveis pelo mapeamento e pela inserção de informações. Variabilidades nesse quesito podem impactar a robustez das evidências e a comparabilidade dos resultados entre diferentes unidades. Por fim, embora o processo de institucionalização tenha sido brevemente discutido, uma investigação aprofundada dos mecanismos microssociais de resistência e da sua adoção, em diferentes contextos organizacionais, exigiria a adoção da abordagem etnográfica ou de estudos de caso múltiplos, os quais extrapolam o escopo e o método adotado nesse trabalho.

Diante dessas considerações, sugere-se uma gama de novos estudos para aprofundar a compreensão sobre a temática, como: a) pesquisas para avaliar o impacto da institucionalização do DFT na efetividade e na capacidade de adaptação das políticas públicas de gestão de pessoas ao longo do tempo; b) investigações sobre o impacto nas culturas organizacionais e na dinâmica da tomada de decisão baseada em dados para a gestão de pessoas; c) estudos de caso comparativos, que identificassem fatores críticos de êxito ou falha na implementação e d) processo de evolução do modelo de dimensionamento, com a utilização da gestão por competências para a tomada de decisão da lotação da força de trabalho.

Por fim, atualmente a articulação entre o DFT e a iniciativa do CPNU configura-se um movimento integrador de notável relevância. Enquanto o CPNU provê um arcabouço logístico e jurídico para a seleção centralizada e cíclica de pessoal em larga escala na APF, o DFT instrumentaliza a integração desse contingente ao identificar precisamente as lacunas de pessoal e as necessidades de perfis profissionais das organizações. Portanto, a sinergia entre o recrutamento massivo e o dimensionamento técnico-estratégico é um fator crítico para a otimização da recomposição de quadros, canalizando novos ingressos para as áreas de maior impacto e contribuindo diretamente para a reconstrução e o fortalecimento da capacidade estatal. Essa conjunção sinaliza um potencial para superar o histórico de uma gestão de pessoal reativa e fragmentada, alinhando a força de trabalho às prioridades governamentais e às demandas sociais.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Planejamento e gestão estratégica de pessoas no setor público: desafios, experiências e proposições**. Brasília: Enap, 2019.
- BRASIL. Portal do Servidor. **Sistema de dimensionamento de pessoas (Sisdip)**. Brasília, DF, 2025.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/V4hrrtrbXdKdWdGy69wtwyg/?lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela S. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: Enap, 2015.
- COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro?: um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 151-180, 2018. Número especial. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/C9kHyVnFBKtSLmJbFwnQTz/?lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Thousand Oaks, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- EVANS, Peter. **Embedded autonomy: states and industrial transformation**. Princeton: Princeton University Press, 1995.
- FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre: Globo, 1958.
- FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Capacidades estatais e democracia: o debate atual e a agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 24, p. 115-127, jun. 2005.
- GRINDLE, Merilee S. **Despite the odds: the contentious politics of education reform**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

- HILBERT, Martin. Big data for development: a review of promises and challenges. **Development Policy Review**, Hoboken, v. 34, n. 1, p. 135-174, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dpr.12142>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; BRASIL. Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Relatório de dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública Federal**. Brasília: Ipea, 2022.
- LASSANCE, Antônio. Reforma administrativa e governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 345-370, 2017.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MACHADO, Claudia Regina; DAL POZ, Mario Roberto. Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 104, p. 239-254, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/QYT3S5QKGwtjgcMTTDkxxrJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rege/article/view/36598/39319>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 3. ed. Tradução de Amélia Salavisa Brooker. São Paulo: Dom Quixote, 2010.
- NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Strategic human resources management in the public sector: a comparative analysis**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/strategic-human-resources-management-public-sector.htm>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: relatório da OCDE: Brasil 2010**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010b. Título original: OECD reviews of human resource management in government. Disponível em: [https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010\\_g1ghc56d.html](https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010_g1ghc56d.html). Acesso em: 25 mar. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Governo ao centro: reengenharia da administração pública: lições da OCDE**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2010a.
- PETERS, B. Guy. **Institutional theory in political science: the new institutionalism**. 2. ed. London: Continuum, 2001.
- PETERS, B. Guy. **The politics of bureaucracy**. 6. ed. London: Routledge, 2010b.
- PETERS, B. Guy. **The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration**. 6. ed. London: Routledge, 2010a.

PIRES, Roberto Rocha C.; LOTTA, Gabriela S.; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea: Enap, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro\\_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf). Acesso em: 10 abr. 2025.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-weberian state**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SERRANO, André Luiz Marques *et al.* **Gestão de processos: um estudo aplicado ao dimensionamento da força de trabalho**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2025.

Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/51330/1/LIVRO\\_GestaoProcessosEstudo.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/51330/1/LIVRO_GestaoProcessosEstudo.pdf) Acesso em: 24 jun. 2025.

SKOCPOL, Theda. Bringing the state back in: strategies of analysis in current research. *In*: EVANS, Peter; RUESCHEMEYER, Dietrich; SKOCPOL, Theda (ed.). **Bringing the state back in**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. p. 3-37.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.