

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista | 2025

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15244096>



DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: AVANÇOS E DESAFIOS

Ana Paula Pessoa Dias¹

Karina Karolina Alves Santos²

André Nunes³

Jonilto Costa Sousa⁴

Heila Magali da Silva Veiga⁵

Resumo

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) tem se consolidado como instrumento estratégico de planejamento de pessoal na Administração Pública Federal, buscando alinhar recursos humanos às necessidades institucionais. Este estudo tem como objetivo analisar os avanços e os desafios associados à implementação do DFT, com base na Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, fundamentada em análise documental e revisão bibliográfica sistematizada. Os dados foram coletados em documentos normativos, relatórios institucionais e publicações científicas nacionais e internacionais, e analisados por meio de análise de conteúdo e análise documental qualitativa, com triangulação teórica entre gestão estratégica de pessoas, planejamento da força de trabalho e reformas da administração pública. Os resultados indicam avanços normativos e técnicos na institucionalização do DFT, bem como maior racionalidade na alocação de servidores. Contudo, foram identificados desafios persistentes, como resistência organizacional, baixa integração de sistemas e ausência de cultura de planejamento em diversas instituições. Conclui-se que a consolidação do DFT requer a superação desses entraves, por meio de práticas baseadas em evidências, integração intersetorial e fortalecimento das capacidades institucionais, contribuindo para uma gestão de pessoas mais estratégica, eficiente e orientada a resultados.

Palavras-chave: Dimensionamento; Força de Trabalho; Gestão Pública; Serviço Público.

Abstract

Workforce Sizing (DFT) has been consolidated as a strategic personnel planning tool within the Brazilian Federal Public Administration, aiming to align human resources with institutional needs. This study aims to analyze the progress and challenges associated with the implementation of DFT, based on the guidelines of Ordinance SEDGG/ME No. 7,888/2022. The research adopts a qualitative approach, of descriptive and exploratory nature, grounded in documentary analysis and systematic literature review. Data were collected from regulatory documents, institutional reports, and national and international scientific publications, and analyzed using qualitative content analysis and documentary analysis. The theoretical triangulation was based on the concepts of strategic human resource management, workforce planning, and public administration reforms. The findings indicate normative and technical advances in the institutionalization of DFT, as well as improved rationality in staff allocation. However, persistent challenges were identified, such as organizational resistance, low integration of information systems, and the absence of a planning-oriented culture in many institutions. It is concluded that consolidating DFT requires overcoming these barriers through evidence-based practices, intersectoral integration, and the strengthening of institutional capabilities, thus contributing to a more strategic, efficient, and results-oriented human resource management.

Keywords: Dimensioning; Public Management; Public Service; Workforce.

¹ Mestranda em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: anappessoa29@gmail.com

² Mestranda em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: karinakarolinasantos@gmail.com

³ Professor da Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Economia. E-mail: andrenunes@unb.br

⁴ Professor da Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Administração. E-mail: jonilto@unb.br

⁵ Professora da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. E-mail: heila.veiga@gmail.com



INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no âmbito da Administração Pública Federal, com ênfase nos avanços alcançados e nos desafios enfrentados a partir da implementação das diretrizes contidas na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022.

A realização deste estudo justifica-se pela crescente ênfase institucional no aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento da força de trabalho na Administração Pública Federal. A relevância do estudo está associada ao papel atribuído ao DFT no contexto atual da administração pública federal, em que se busca aprimorar o planejamento da força de trabalho frente às limitações de recursos humanos e às demandas crescentes por serviços.

Dentro desse cenário, investiga-se: quais são os avanços relevantes e os desafios que se verificam na aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal, de acordo com as orientações estabelecidas pela Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022. O objetivo geral do estudo é compreender a natureza do DFT na perspectiva da administração pública federal, à luz das diretrizes normativas mais recentes. Ademais, tem-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os fundamentos legais e técnicos que embasam o DFT; (ii) analisar os benefícios e obstáculos relacionados à sua implementação; (iii) e discutir o alinhamento entre o DFT e os princípios da gestão de pessoas e da governança pública.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e utiliza como procedimentos metodológicos a análise de conteúdo e a análise documental qualitativa, porque a primeira permite identificar e categorizar padrões significativos, facilitando a compreensão dos avanços e desafios do DFT e a segunda oferece uma interpretação mais profunda ao considerar aspectos históricos, sociais e políticos que influenciam a implementação do DFT. Foram examinados documentos oficiais emitidos por órgãos da administração pública federal, bem como materiais técnicos relacionados ao DFT. A escolha dessas estratégias metodológicas permite a identificação de padrões e de elementos interpretativos relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

Quanto ao recorte teórico, o estudo estrutura-se a partir de quatro eixos centrais: gestão estratégica de pessoas no setor público; planejamento da força de trabalho; reformas administrativas e governança pública; e abordagens internacionais sobre o Dimensionamento da força de trabalho. Tais eixos serão aprofundados na seção dedicada ao referencial teórico.

O texto está organizado em seis seções, além desta introdução. Primeiramente, serão abordados o tema Dimensionamento da Força de Trabalho no âmbito internacional, por conseguinte, as Trajetórias e Arranjos Institucionais, um relato da trajetória do DFT. Em seguida, será apresentado, de forma concisa,



o Modelo Referencial Teórico do Dimensionamento da Força de Trabalho no setor público, aplicado na administração pública federal e desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. A quarta seção tratará o aspecto metodológico da pesquisa. Posteriormente, serão discutidas as implicações e desafios, seguidos pelas conclusões, que sugerem possibilidades para pesquisas futuras.

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A transformação da área de Recursos Humanos (RH) tem reposicionado o setor como uma função estratégica, evoluindo de uma atuação administrativa para um papel de parceiro de negócios que alinha o capital humano aos objetivos organizacionais (AGARWAL; RANKSHETRE, 2023). Esse novo perfil exige que os profissionais desenvolvam competências em liderança, visão sistêmica e atuação proativa com a alta gestão, promovendo uma cultura de inovação, engajamento e ambientes de trabalho resilientes. Além disso, a incorporação crescente de tecnologia e análise de dados na gestão de pessoas tem otimizado processos, permitindo decisões estratégicas fundamentadas em métricas e indicadores, o que desloca o RH de uma abordagem intuitiva para uma abordagem orientada por evidências, reforçando sua legitimidade no contexto organizacional.

Essa nova realidade acontece porque as instituições de administração pública também se adaptaram e inovaram para fornecer serviços ao público e atender às demandas da sociedade de maior eficiência, eficácia e efetividade (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2021), lidar com as tensões e com a realidade cada vez mais complexa (ZOLAK *et al.*, 2025). Especialmente, em países em desenvolvimento a agenda de pesquisa aponta a necessidade de otimização dos serviços públicos com vistas a contemplar as reformas da Nova Gestão Pública, NPM (CASTELO; GOMES, 2024; MAHMOUD; OTHMAN, 2021). Embora esse debate seja longo (HOOD, 1990), nos últimos anos as discussões têm expandido e sido enfatizadas (AGARWAL; RANKSHETRE, 2023; GARENGO; SARDI, 2021; CHAND; NAIDU, 2020).

É dentro desse cenário de constantes transformações das instituições da administração pública e, por conseguinte, da reconfiguração do papel do RH, que está inserido o dimensionamento da força de trabalho, o qual permite traduzir as diretrizes estratégicas da organização em decisões concretas sobre estrutura e alocação de pessoal. O dimensionamento da força de trabalho — ou *workforce sizing*, na literatura internacional — desponta como uma prática estratégica essencial, sobretudo no setor público. Trata-se de alinhar, de forma eficiente, o quantitativo e o perfil qualitativo dos recursos humanos às necessidades institucionais. De acordo com o Institute for Employment Studies, o planejamento da força de trabalho contribui para assegurar que as pessoas certas estejam nos postos adequados, no tempo



correto, promovendo uma alocação mais eficaz e produtiva. Entretanto, esse processo não deve ser concebido como pontual ou estático: é necessário revisá-lo periodicamente, com monitoramento contínuo, a fim de garantir que as ações previstas estejam sendo efetivamente executadas e produzindo os resultados esperados (ROBINSON *et al.*, 2008).

O dimensionamento da força de trabalho é uma prática crucial que deve ser aplicada de forma abrangente em diversas áreas da administração pública, considerando não apenas critérios operacionais, mas também fatores como a estabilidade dos turnos e a qualidade do ambiente de trabalho. Esse fenômeno vem sendo concebido na literatura internacional como sendo também, Workforce Planning (ONOLADE *et al.*, 2023), ou seja, um processo estratégico que busca alinhar o capital humano da organização com sua direção de negócios. Isso envolve a análise da força de trabalho atual, a identificação das necessidades futuras, a verificação das lacunas entre o presente e o futuro, e a implementação de soluções que permitam à organização atingir sua missão, metas e objetivos (IPMA, 2002).

Embora o modelo de Mandal, Santini e Archetti (2025) tenha sido desenvolvido para o setor de entregas, seus achados são relevantes para a administração pública ao evidenciar que arranjos de jornada mais estáveis podem reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação dos trabalhadores, sem comprometer os resultados financeiros. Tais informações reforçam a necessidade de estratégias de dimensionamento que equilibrem a previsibilidade operacional com o bem-estar dos servidores, ressaltando que não existe um modelo único aplicável a todas as situações.

Apesar dos avanços conceituais no campo do dimensionamento da força de trabalho, sua implementação ainda enfrenta desafios significativos em diversas esferas da administração pública. Pynes (2004) argumenta que é fundamental que os profissionais de gestão de pessoas se reposicionem como parceiros estratégicos, desenvolvendo competências analíticas para lidar com contextos de reestruturação, como demissões e cortes orçamentários. O planejamento deve ser contínuo e se basear em dados atualizados sobre o quantitativo, o perfil e o potencial dos servidores, promovendo a sustentabilidade da força de trabalho a longo prazo. Essa prática deve estar integrada à estratégia institucional e ao planejamento orçamentário, superando abordagens reativas e fragmentadas.

A implementação de ferramentas analíticas é um ponto-chave para fortalecer o planejamento da força de trabalho na administração pública. A aplicação de HR analytics, como destacado por Madhani (2023), permite a substituição de práticas baseadas em hierarquia ou intuição por decisões sustentadas por dados concretos, possibilitando a antecipação de comportamentos e a identificação de lacunas. Essa abordagem não apenas amplifica a capacidade de tomada de decisão institucional, mas também é especialmente relevante nas áreas críticas de desempenho e engajamento. Sob uma perspectiva



internacional, observa-se que o planejamento da força de trabalho, especialmente nos setores de saúde e assistência social, frequentemente se apoia em modelos de projeção baseados na oferta e demanda, evidenciando a necessidade de modelos mais adaptáveis e eficazes para orientar políticas públicas sustentáveis (SUTTON *et al.*, 2023).

A limitação dos modelos tradicionais também é confirmada em estudos conduzidos pela OCDE (2013), que analisaram a força de trabalho em 18 países membros e destacaram que o uso de modelos baseados em oferta e demanda histórica é insuficiente diante das mudanças demográficas, tecnológicas e sociais contemporâneas. A OCDE defende que o planejamento da força de trabalho deve ser responsivo e dinâmico, incorporando ferramentas preditivas que considerem fatores estruturais e sistêmicos. A organização também recomenda a criação de bancos de dados integrados e a adoção de abordagens intersetoriais, reforçando a necessidade de uma governança estratégica no gerenciamento da força de trabalho.

Adicionalmente, tem-se lacuna significativa na integração entre os planejamentos da força de trabalho na saúde e na assistência social, decorrente da ausência de dados integrados, fragilidade dos marcos regulatórios e baixa institucionalização de práticas interprofissionais (SUTTON *et al.*, 2023). Em muitos contextos, o planejamento da força de trabalho permanece desarticulado das metas orçamentárias e estratégicas, comprometendo sua efetividade como instrumento de governança. A superação dessas limitações requer a adoção de abordagens sistêmicas, baseadas em evidências e voltadas à análise de competências, com foco em projeções de longo prazo e múltiplos cenários. Essas constatações reforçam a urgência de institucionalizar práticas semelhantes na administração pública brasileira. Diante de estruturas complexas e da volatilidade legislativa e orçamentária, é essencial adotar instrumentos de planejamento que considerem as reais necessidades da população atendida, promovendo a integração entre gestão de pessoas, orçamento e estratégia institucional. Com isso, o dimensionamento da força de trabalho deixa de ser apenas uma exigência normativa ou técnica e passa a ocupar um lugar central na construção de uma gestão pública orientada por resultados e comprometida com a efetividade das políticas públicas.

A literatura internacional tem evidenciado que o dimensionamento adequado da força de trabalho está fortemente associado à qualidade dos serviços e ao bem-estar dos profissionais e desempenho (ONOLADE *et al.*, 2023; NEEDLEMAN *et al.*, 2002) demonstraram, em estudo com hospitais norte-americanos, que unidades com maior proporção de profissionais qualificados apresentaram menores taxas de complicações clínicas e internações mais eficientes. Aiken *et al.* (2002) corroboram esses achados ao mostrarem que equipes de enfermagem mais robustas reduzem tanto a mortalidade hospitalar quanto o nível de esgotamento profissional. Embora situados no contexto hospitalar, esses



estudos reforçam, por analogia, a importância do dimensionamento qualificado em outras áreas da administração pública — especialmente naquelas que envolvem serviços intensivos em pessoas e com alta responsabilidade social.

Diante da crescente volatilidade dos ambientes organizacionais, modelos tradicionais de planejamento da força de trabalho tornaram-se insuficientes para garantir a sustentabilidade institucional. Cappelli (2008) propõe o modelo de “talento sob demanda”, inspirado na gestão da cadeia de suprimentos, no qual a previsão de necessidades de pessoal se baseia em cenários de curto prazo e na combinação entre desenvolvimento interno e contratações externas estratégicas. Essa abordagem permite às organizações públicas ou privadas ajustarem sua força de trabalho de maneira mais responsiva, reduzindo riscos e otimizando recursos. Além disso, o autor destaca que o planejamento deve ser orientado pelos objetivos organizacionais e não por padrões fixos de carreira ou sucessão, o que amplia sua aplicabilidade à administração pública contemporânea. Esse modelo se mostra particularmente relevante para o setor público, que frequentemente enfrenta limitações orçamentárias, mudanças estruturais imprevisíveis e alta rotatividade em áreas críticas.

Assim sendo, investir no planejamento da força de trabalho é essencial para garantir que uma organização possa antecipar suas necessidades futuras e assegurar a contratação do pessoal adequado para atingir seus objetivos e melhorar a prestação de serviços. O planejamento da força de trabalho envolve a identificação das necessidades de recursos humanos e a elaboração de estratégias para atendê-las, incluindo atividades inter-relacionadas como inventário de pessoal, processos de recursos humanos, desenvolvimento de um plano de ação e mecanismos de controle e avaliação. Ao implementar um planejamento eficaz, as organizações não apenas garantem uma gestão mais eficiente de seus recursos humanos, mas também aprimoram sua performance, minimizando custos e evitando a sobrecarga de pessoal (ONOLADE *et al.*, 2023).

Ao final desta subseção, observa-se que o conjunto de abordagens analisadas aponta para um novo paradigma de gestão pública, no qual o DFT deixa de ser uma ferramenta meramente técnica e passa a assumir papel central na articulação entre estratégia, inovação e sustentabilidade institucional (ONOLADE *et al.*, 2023; SUTTON *et al.*, 2023; MADHANI 2023; AGARWAL; RANKSHETRE, 2023). Essa perspectiva será aprofundada nas seções seguintes, especialmente à luz da experiência normativa e institucional brasileira.

TRAJETÓRIA E ARRANJOS INSTITUCIONAIS

A Administração Pública Federal desenvolveu o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como uma ferramenta de inovação para atender às demandas emergentes das sociedades digitais e às



necessidades de eficiência nos serviços públicos. O DFT realiza uma análise organizacional das unidades dos órgãos públicos, identificando lacunas e potencialidades da força de trabalho, com o objetivo de aprimorar os serviços prestados e aumentar a efetividade das entregas à sociedade (CRIADO; ALCAIDE-MUÑOZ; LIARTE, 2025).

Esse enfoque na inovação busca fortalecer a governança por meio de parcerias e tecnologias orientadas por dados (JOHNSTON; FENWICK, 2024). Com o avanço das sociedades digitais percebem-se transformações relevantes no ambiente de trabalho, impactando os modos de operação, cooperação e adaptação das organizações em um contexto cada vez mais conectado (BOUNCKEN; KRAUS, 2022). Além disso, pesquisas confirmam que uma maior diversidade na força de trabalho pública impulsiona a inovação, como demonstrado por um estudo que analisou 36 países europeus entre 2003 e 2018 (CINGOLANI; SALAZAR-MORALES, 2024). O DFT permite a extração de dados quantitativos e qualitativos, apresentando perfis variados de talentos que podem atender melhor às necessidades organizacionais.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) se posiciona como uma ferramenta importante para a gestão de pessoal, alinhando-se aos princípios de sustentabilidade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Ao integrar práticas que priorizam o bem-estar dos colaboradores, engajamento e capacitação, o DFT contribui para a criação de ambientes de trabalho éticos e inclusivos, fundamentais para o progresso social e econômico (JAISWAL; THAKER, 2024).

Além disso, a utilização de indicadores não financeiros permite que decisões estratégicas sejam orientadas por dados, assegurando que o planejamento da força de trabalho não se restrinja à mera otimização de recursos, mas funcione como um instrumental para práticas sustentáveis. Ao alinhar suas diretrizes com os ODS 2030, o DFT potencializa o desenvolvimento equitativo e sustentável, permitindo que as instituições atendam a critérios de qualidade, inclusão e equidade, enquanto avançam em metas operacionais e no compromisso com justiça social e emprego decente (OIT, 2019).

O dimensionamento da força de trabalho (DFT) na administração pública é crucial para assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população. Essa ferramenta estratégica busca determinar o número adequado de servidores necessários para atender às demandas dos serviços públicos, permitindo a otimização do uso dos recursos humanos. O DFT visa identificar a quantidade ideal de colaboradores para a realização das atribuições dentro de uma organização, além de proporcionar benefícios como a definição do perfil ideal de funcionários em cada nível, o reconhecimento das lacunas entre a equipe atual e as exigências futuras, e a antecipação de transformações, prevenindo surpresas em situações futuras (FREITAS *et al.*, 2021; ROCHA *et al.*, 2023).



A prática do DFT na administração pública surgiu da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Desde a década de 1930, diversas iniciativas de reforma administrativa têm sido implementadas, visando a eficiência e eficácia nas entregas do setor público, o que gerou novas formas de liderança e a adoção de práticas da iniciativa privada, como a Gestão por Competências e o próprio DFT (CAMÕES, 2019; GRATTON, 1999). A efetividade do DFT é reforçada por diretrizes dos órgãos de controle, como os Acórdãos do Tribunal de Contas da União, que visam identificar com precisão as necessidades de força de trabalho, tanto qualitativas quanto quantitativas, evitando o desperdício de recursos públicos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2015, 2018; ROCHA *et al.*, 2023).

No contexto do planejamento da força de trabalho, o DFT refere-se à determinação do tamanho das equipes e visa identificar os trabalhadores adequados para contratação, definir o momento ideal para essas contratações e estimar o número necessário de novos funcionários. Além disso, o DFT envolve a avaliação dos custos associados às contratações a curto e longo prazo, a definição das competências requeridas e a análise da adequação dos candidatos ao perfil desejado, garantindo que o processo de seleção esteja alinhado com as necessidades e expectativas da instituição (HELTON; JACKSON, 2007; LI; CHEN; CAI, 2007; DICKINSON; SULLIVAN; HEAD, 2015; CUNHA *et al.*, 2018; REIS *et al.*, 2015; SERRANO *et al.*, 2019).

É imperativo que o dimensionamento do pessoal esteja intrinsecamente alinhado ao planejamento estratégico institucional, promovendo uma visão de longo prazo que antecipe transformações e prepare o quadro de colaboradores para os novos desafios que se impõem. Nesse contexto, a norma preconiza a adoção de ferramentas analíticas de dados, propiciando uma compreensão acurada sobre a distribuição e utilização dos recursos humanos, uma exigência que se revela presente em diversas nações, uma vez que a gestão estratégica facultando aos governos locais a capacidade de adaptação e enfrentamento de conflitos organizacionais (BRASIL, 2022; DARNALL *et al.*, 2018). O DFT emerge como um programa preemptivo para a identificação das necessidades de contratação, passando pela solicitação de concursos públicos até a ponderação sobre possíveis aposentadorias e a capacitação de funcionais, em consonância com as metas estratégicas visadas (REIS *et al.*, 2015; CORTÊS; MENESES, 2019).

Não obstante as dificuldades inerentes à sua implementação, conforme assinalado por Lee e Puranam (2016), mesmo estratégias que carecem de aperfeiçoamento podem revelar-se eficazes se executadas com rigor e precisão, ressaltando a relevância de uma execução meticulosa para a obtenção de resultados almejados e a consequente melhoria do desempenho organizacional (SERRANO *et al.*, 2019). Nesse sentido, o dimensionamento propicia uma gestão eficiente de recursos, assegurando uma alocação adequada dos elementos humanos, financeiros e materiais, evitando desperdícios e



promovendo uma administração pública mais sustentável e responsável. Assim, o DFT não apenas eleva a qualidade dos serviços prestados, mas também garante que as necessidades da população sejam atendidas de maneira satisfatória, contribuindo substancialmente para um planejamento robusto e a implementação eficaz das estratégias organizacionais (O'BRIEN-PALLAS *et al.*, 2003; SERRANO *et al.*, 2019)

O relatório de gestão do Tribunal de Contas da União (TCU), publicado em 2018, indicou que apenas 41% das 378 instituições públicas consultadas sobre práticas de governança em gestão de pessoas alcançaram um estágio avançado na implementação de procedimentos para estimar a quantidade de pessoal necessária (ROCHA, 2023; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2019). Nesse contexto, a formulação de políticas públicas para o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) se torna essencial, especialmente com a introdução da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, que estabelece diretrizes específicas para a alocação de servidores e a revisão de necessidades. Essa portaria enfatiza a importância de um planejamento estratégico que alinhe as necessidades de pessoal aos objetivos organizacionais, promovendo práticas eficazes na gestão de pessoas.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) desempenha um papel central na melhoria da gestão de pessoal no serviço público. Normativas como a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 e a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023 definem orientações sobre o DFT, permitindo o acesso ao Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) e facilitando a gestão de pessoal nos órgãos.

O DFT é crucial para otimizar a alocação de servidores, evitando problemas operacionais causados pelo subdimensionamento e superdimensionamento da força de trabalho. O número insuficiente de servidores pode resultar em aumento da carga de trabalho e na insatisfação dos cidadãos, enquanto um excesso gera desperdícios financeiros significativos (ROCHA *et al.*, 2023). Portanto, a aplicação adequada do DFT é uma necessidade estratégica para garantir a eficiência das instituições públicas.

Uma das razões principais acerca da contribuição do DFT na administração pública é a aplicação dos processos de trabalho, como forma de possibilitar que os serviços públicos sejam prestados de forma eficiente, sem excesso ou falta de pessoal. A necessidade de servidores pode culminar problemas em diferentes áreas da organização, como aumento da carga de trabalho para os servidores existentes, com repercussão na qualidade e eficácia dos serviços prestados à sociedade, bem como na sua satisfação. (ROCHA, *et al.* 2023). Tal sobrecarga pode desmotivar os servidores, afetar negativamente o clima organizacional, bem como comprometer a saúde (MARTINS; PIRES, 2024; BRANDÃO *et al.*, 2024; SANTOS; PANTOJA, 2024) e a qualidade de vida (FERREIRA *et al.*, 2022; MAGALHÃES;



ROTENBERG, 2022). Ademais, é relatada a ineficiência dos serviços prestados à população, ora relacionada à falta de qualificação, ora vinculada a uma aparente desmotivação (CARVALHO *et al.*, 2015).

A falta de dimensionamento pode levar a ineficiências e desafios na prestação de serviços, afetando tanto servidores quanto a população. O alinhamento de perfis e competências às necessidades organizacionais é essencial para uma gestão eficaz (COLLEY; PRICE, 2010). A carência de estudos robustos sobre o DFT em órgãos públicos (SERRANO *et al.*, 2019; SERRANO *et al.*, 2022) destaca a relevância de modelos que se adequem a diferentes contextos e a necessidade de um planejamento contínuo que considere as lacunas de pessoal.

Finalmente, a aplicação de análises de dados no DFT é fundamental para identificar áreas de otimização na alocação de pessoal e necessidades de treinamento. Essa prática não apenas melhora a eficiência operacional, mas também alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e princípios da Nova Governança Pública, tornando-se uma ferramenta estratégica na administração pública federal (CHO *et al.*, 2023)

MODELO REFERENCIAL TEÓRICO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Com a previsão do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na legislação, um Termo de Execução Descentralizada (TED nº 17/2017) foi firmado em 2017 entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) e a Universidade de Brasília (UnB), através da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec). O objetivo deste acordo era criar um método automatizado e amplamente aplicável para o DFT na administração pública federal, conforme informações disponíveis na plataforma digital gov.br, que facilita o relacionamento entre cidadãos e o governo federal brasileiro.

O acordo visava desenvolver um modelo de gestão de referência para o DFT, utilizando técnicas matemáticas e estatísticas avançadas para garantir uma metodologia sólida na gestão de pessoas. Com base no TED, foi criado o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), que trouxe ganhos significativos ao projetar o DFT, facilitando a automatização e padronização do processo. O SISDIP assegurou consistência nos resultados e simplificou a aplicação prática, promovendo uniformidade e integridade nas atividades de dimensionamento.



Em 2021, a descentralização da metodologia levou ao desenvolvimento de experiências piloto para testar e validar o modelo de DFT em várias unidades administrativas. Essas iniciativas garantiram a eficácia e aplicabilidade da metodologia em diferentes contextos do setor público, permitiram ajustes e melhorias contínuas. Assim, o acordo não apenas promoveu a inovação na administração federal em relação à gestão de recursos humanos, mas também distribuiu um modelo que racionaliza a força de trabalho, auxiliando na melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. O modelo de DFT se baseia em variáveis mensuráveis, como entregas e carga horária, e é fundamental adaptar métodos específicos ao setor público, dada a complexidade das funções realizadas por essas instituições (SERRANO *et al.*, 2019; SERRANO *et al.*, 2022).

A adoção de um modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) que considere as particularidades do setor público é fundamental para assegurar que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam eficazes e atendam às suas necessidades específicas. É necessário utilizar métodos que capturem as nuances e especificidades do contexto público, como a exigência de transparência, o cumprimento de leis vigentes e a pressão por eficiência e qualidade nos serviços prestados (CARDOSO, 2012). Modelos adaptados permitem a implementação de estratégias consistentes com a realidade operacional e os objetivos das entidades governamentais, contribuindo para uma gestão de recursos humanos mais ajustada. Na administração pública federal, constata-se um número significativo de órgãos que aderiram ao modelo elaborado por Serrano e Franco (2019), a partir de deficiências encontradas em modelos anteriores (EVEBORN; RONNQVIST, 2004), e aprimorado a partir de testes em organizações públicas

Nesse sentido, a implementação de um modelo referencial de DFT, desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos em colaboração com a Universidade de Brasília, representa uma inovação significativa para a racionalização e otimização dos recursos humanos no setor público. Esse modelo visa garantir que a força de trabalho esteja alinhada com os objetivos institucionais e as expectativas da sociedade, promovendo uma administração mais eficiente e eficaz. Além disso, como afirmaram Freitas *et al.* (2021), o correto dimensionamento da força de trabalho evita desperdícios nos gastos públicos e viabiliza a oferta de serviços de qualidade à população.

Em síntese, o modelo referencial de DFT desenvolvido no âmbito da administração pública federal representa um marco metodológico na modernização da gestão de pessoas. Sua construção colaborativa, embasada em evidências e testada em experiências-piloto, reforça sua legitimidade e viabilidade. A adoção desse modelo em larga escala pode favorecer a institucionalização de práticas consistentes e sustentáveis de planejamento da força de trabalho.



METODOLOGIA

Método da Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com o objetivo de analisar os avanços e os desafios associados à implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal, à luz das diretrizes estabelecidas pela Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, de maneira aprofundada, os aspectos normativos, institucionais e práticos relacionados ao DFT, considerando o contexto organizacional em que essa política pública se insere.

Procedimentos de Levantamento de Dados

O levantamento dos dados foi realizado por meio de pesquisa documental e bibliográfica. A fase documental (MARCONI; LAKATOS, 2017) envolveu a busca, seleção e organização de atos normativos, relatórios institucionais, manuais técnicos e notas informativas elaboradas por órgãos da Administração Pública Federal. Destacam-se, nesse processo, os seguintes documentos: Decreto nº 5.825/2006, Decreto nº 9.739/2019, Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023, Acórdão TCU nº 3.023/2013 e Acórdão TCU nº 2.212/2015. As fontes foram obtidas por meio de acesso a portais institucionais, como o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Diário Oficial da União, o Tribunal de Contas da União (TCU) e o portal gov.br.

Simultaneamente, foi realizada uma revisão bibliográfica com base em artigos científicos nacionais e internacionais pertinentes à temática do DFT (SNYDER, 2019). Foram coletadas e analisadas publicações científicas pertinentes à temática, com base em três pilares teóricos: (i) gestão estratégica de pessoas no setor público; (ii) planejamento da força de trabalho; (iii) reformas da administração pública; e (iv) dimensionamento da força de trabalho.

Dessa forma, com o objetivo de compreender o processo de dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública, realizou-se um levantamento na base de dados Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics / Thomson Reuters). Tal ação permitiu obter acesso aos artigos científicos que abordassem os seguintes temas: Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública e Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. Foram adotados os seguintes passos para o levantamento: (i) identificação dos descritores ou palavras-chave; (ii) buscas nas bases de



dados e bibliotecas eletrônicas; (iii) filtragem das publicações; e (iv) análise dos artigos (CRESWELL, 2010), utilizando os descritores booleanos, Workforce (força de trabalho) AND "Public Service" (serviço público) OR "public administration" (administração pública) AND "People management" (gestão de pessoas) OR "Human resources" (recursos humanos) AND "strategic management" (gestão estratégica).

Em sequência, com esse procedimento ora mencionado, foram identificados 824 artigos de literatura nacionais e internacionais, na base de dados Web of Science. Posteriormente, utilizando o filtro "artigos" e "artigos revisados", foram encontrados 590 resultados. Foram selecionados 9 artigos relevantes para o escopo deste estudo em periódicos na base Web of Science.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com o propósito de ampliar a cobertura temática, especialmente diante da escassez de estudos específicos sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no setor público em bases internacionais, onde as publicações concentram-se predominantemente na área da saúde. O procedimento metodológico seguiu o seguinte fluxo: definição dos descritores, conforme orientação de Brandau (2005); delimitação do período temporal da pesquisa, em linha com Creswell (2010), ou seja, a seleção de documentos recentes relacionados ao tema; análise dos resultados obtidos; redefinição dos descritores e do período de pesquisa, se necessário; e, por fim, seleção e análise dos artigos científicos pertinentes ao tema investigado.

Dessa forma, no portal CAPES a prioridade foi dada a estudos científicos que abordassem o seguinte tópico: Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública, devido à escassez de artigos na base de dados Web of Science, relacionados ao tema. Para isso, foram utilizados descritores booleanos, tais como ("força de trabalho" OR pessoal) AND dimensionamento; (dimensionamento OR "força de trabalho") AND "administração pública"; (dimensionamento OR "força de trabalho") AND "gestão de pessoas"; (dimensionamento OR "força de trabalho") AND "serviço público"; "força de trabalho" AND "poder executivo"; Workforce AND "Public Service", (BRANDAU; MONTEIRO; BRAILE, 2005).

Seguindo o procedimento descrito, foram identificados 1.297 artigos de literatura nacional e internacional no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Posteriormente, aplicou-se o filtro de revisão por pares, reduzindo o número para 1.079 artigos. Em seguida, utilizou-se o filtro referente aos últimos 10 (dez) anos, compreendendo o período de 2014 a 2024. Em algumas situações, devido à quantidade limitada de artigos encontrados com base nos descritores utilizados, o marco temporal não foi aplicado.



Na etapa seguinte, realizou-se a análise preliminar dos artigos por meio da leitura de títulos, resumos e palavras-chave, com foco no tema do dimensionamento da força de trabalho em relação à administração pública e à gestão de pessoas. Dessa triagem sistemática, foram selecionados 9 (nove) artigos científicos, relacionados ao tópico Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública. Essa análise preliminar permitiu identificar, por meio das palavras-chave, se o artigo possuía conteúdo relevante ao tema de interesse, conforme orientações de Gonçalves (2008). Além disso, a seleção final dos artigos baseou-se em critérios de maior relevância e pertinência ao estudo em questão, priorizando publicações com classificação Qualis CAPES A4, A3, B2, B4 e alto fator de impacto.

A pesquisa realizada constituiu-se em base inicial para realização do respectivo estudo, a partir dos artigos selecionados, foi possível, ainda, identificar outras fontes a serem exploradas, tais como artigos científicos, livros e demais publicações referenciadas de forma recorrente sobre os temas abordados. Além disso, considerando a escassa produção científica acerca do dimensionamento da força de trabalho no âmbito da administração pública, com o objetivo de melhor desenvolver sustentação teórica sobre esse tema, foi realizada pesquisa assistemática identificando estudos e obras literárias que pudessem agregar embasamento teórico ao presente estudo, apesar de não atenderem aos critérios de seleção previamente estabelecidos.

Procedimentos de Análise dos Dados

Para o tratamento dos dados, foram utilizados dois procedimentos complementares: a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), e a análise documental qualitativa, fundamentada em Flick (2018) e Guba e Lincoln (1985). A análise foi conduzida de forma sistemática, compreendendo as seguintes etapas: (i) definição dos objetivos da pesquisa; (ii) seleção dos documentos e artigos científicos relevantes; (iii) leitura crítica e aprofundada do material; (iv) codificação dos dados com base em categorias temáticas previamente definidas; (v) interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado; e (vi) elaboração do relatório com a síntese interpretativa dos resultados.

A fim de assegurar a credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade da pesquisa – critérios clássicos de confiança em estudos qualitativos – foram adotadas estratégias metodológicas alinhadas às recomendações de Lincoln e Guba (1985) e ao modelo operacionalizado por Nowell *et al.* (2017). Dentre essas estratégias, destacam-se: a descrição detalhada dos procedimentos de análise, o registro sistemático das decisões metodológicas e a triangulação de fontes e categorias analíticas, garantindo rigor e coerência na interpretação dos dados.



Com base nesse referencial metodológico, a presente pesquisa estruturou sua triangulação teórica a partir da integração entre os fundamentos da Gestão Estratégica de Pessoas, do Planejamento da Força de Trabalho e das abordagens relacionadas à Nova Gestão Pública e Governança Pública. A triangulação metodológica foi operacionalizada por meio da análise combinada de documentos normativos, relatórios institucionais e literatura científica nacional e internacional, o que permitiu uma compreensão mais ampla, confiável e contextualizada do fenômeno investigado.

Perfil das Fontes Utilizadas

Conforme apontado por Marconi e Lakatos (2017, p. 189), a pesquisa documental utiliza "documentos, escritos ou não, que são considerados fontes primárias, podendo esses documentos terem sido produzidos no momento dos fatos ou posteriormente". As fontes primárias referem-se a documentos institucionais normativos, tais como decretos, portarias e acórdãos, com ênfase na Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, além de outras normativas complementares (Decreto nº 5.825/2006, Decreto nº 9.739/2019, Acórdãos TCU nº 3.023/2013 e nº 2.212/2015). Estes documentos foram selecionados por sua centralidade na formulação e regulamentação da política de dimensionamento da força de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal.

As fontes secundárias compreenderam publicações científicas nacionais e internacionais selecionadas por critérios de atualidade, relevância temática, e impacto bibliométrico. O levantamento priorizou artigos publicados nos últimos três anos (2019–2024), em periódicos com elevado fator de impacto ou número expressivo de citações. Foram incluídos estudos que tratam diretamente da temática de workforce planning, gestão estratégica de pessoas e métodos de pesquisa qualitativa. A seleção considerou também a diversidade geográfica e linguística das fontes, incorporando majoritariamente publicações em inglês.

Além disso, foram utilizadas obras clássicas da literatura metodológica e da gestão pública que, embora não se enquadrem nos critérios de atualidade, mantêm elevada relevância teórica, como Bardin (2016), Flick (2018), e Guba e Lincoln (1989), por sua contribuição ao campo da análise qualitativa. Essa estratégia buscou equilibrar o estado da arte clássico e recente.

ANÁLISES E DISCUSSÃO

Marco normativo e institucional do DFT

O marco normativo do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na administração pública federal tem origem no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que desempenha papel fundamental



para a estruturação do planejamento de pessoal, sobretudo nas instituições federais de ensino. O decreto estabelece a obrigatoriedade de que as universidades federais incorporem o DFT ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a fim de planejar periodicamente as necessidades de servidores, considerando tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos da força de trabalho. Isso inclui competências requeridas e uma distribuição eficiente de pessoal, em consonância com os objetivos estratégicos institucionais (ROCHA *et al.*, 2023).

A previsão inicial de dimensionamento foi consolidada por legislações posteriores, como o Decreto nº 9.739/2019, que estabeleceu diretrizes para concursos públicos, reforçando princípios como eficiência, orientação para resultados e alinhamento com o planejamento estratégico institucional. Essa regulamentação instituiu também a exigência de que as propostas de seleção incluam informações detalhadas sobre os cargos, atividades e o impacto da nova força de trabalho na entrega de serviços (REIS *et al.*, 2015).

Mais recentemente, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 definiu o DFT como instrumento para estimar o quantitativo ideal de servidores para a realização de entregas, com foco em resultados e ancorado no contexto organizacional. A portaria também conceitua o Planejamento da Força de Trabalho como um conjunto de práticas e tecnologias que asseguram a alocação assertiva de pessoas para a execução de planos institucionais (REIS *et al.*, 2015; CORTÊS; MENESES, 2019).

A implementação da metodologia DFT foi fortalecida pela Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023, que introduziu orientações para capacitação e certificação de servidores, com foco na sustentabilidade e institucionalização das práticas de dimensionamento. Em conjunto, essas normativas conformam um arcabouço legal coerente, voltado à modernização da gestão pública, à melhoria da qualidade dos serviços e à utilização eficiente dos recursos humanos.

Quadro 1 - Análise comparativa das normativas sobre DFT

Normativa	Ano	Principais Objetivos	Destaques	Impacto na Administração Pública Federal
Decreto nº 5.825	2006	Racionalizar e otimizar a distribuição de pessoal nos órgãos públicos	Integra o planejamento de RH com atividades estratégicas, com foco na eficiência na alocação	Início da integração entre planejamento de pessoal e PDI das IES
Acórdão TCU nº 3.023	2013	Promover eficiência e controle no dimensionamento da força de trabalho	Recomenda a avaliação contínua de RH e integração com funções institucionais	Fomento à cultura de avaliação de desempenho institucional
Acórdão TCU nº 2.212	2015	Planejamento integrado para alocação eficiente e redução de custos	Destaque para a mitigação de sobrecargas e lacunas na alocação de servidores	Estímulo à gestão de pessoal baseada em função e desempenho
Decreto nº 9.739	2019	Controlar a criação de cargos, restringindo contratações a atividades essenciais	Estabelece critérios rigorosos para concursos públicos voltados a funções finalísticas	Redução de gastos e promoção de estrutura administrativa enxuta
Portaria SEDGG/ME nº 7.888	2022	Dimensionar a força de trabalho com base em dados e alinhamento estratégico	Define metodologias para análise da carga de trabalho e incentiva a mobilidade interna	Gestão flexível, adaptativa e alinhada ao planejamento de longo prazo
Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532	2023	Capacitar servidores e fortalecer a implementação do DFT	Direciona formação continuada para sustentação de políticas de dimensionamento	Qualifica equipes para aplicação do DFT e aprimora competências institucionais

Fonte: Elaboração própria.



Alinhamento do DFT à gestão estratégica e aos objetivos organizacionais

O DFT foi concebido como instrumento capaz de articular o planejamento de pessoal com os objetivos organizacionais, promovendo maior integração entre gestão de pessoas, planejamento institucional e desempenho. Conforme o art. 5º da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, o DFT visa aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho com base em dados, indicadores e diagnósticos organizacionais. Essa perspectiva está alinhada à literatura sobre gestão estratégica de pessoas, que ressalta a importância de ferramentas gerenciais integradas e processos de aprendizagem institucional (VARANDAS; FERNANDES; VEIGA, 2024).

Estudos demonstram que a estimativa correta da força de trabalho deve considerar tanto a carga de trabalho e complexidade das atividades quanto os perfis profissionais requeridos (JACOBSON, 2010). O uso de ferramentas como o índice de tempo produtivo (ITP) e modelos baseados em análises preditivas tem fortalecido a capacidade dos órgãos em alinhar pessoal às funções institucionais (SERRANO *et al.*, 2022).

Avanços, desafios e impactos da implementação do DFT

A implantação do DFT na administração pública federal tem gerado impactos positivos em diversas dimensões. Destaca-se a melhoria da eficiência operacional e da alocação de pessoal, a redução de sobrecarga de trabalho e a melhora na qualidade dos serviços prestados (ALMEIDA *et al.*, 2007; ROCHA *et al.*, 2023). A adoção do DFT também tem favorecido a motivação e satisfação dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo (FERREIRA *et al.*, 2022).

Adicionalmente, o modelo contribui para a transparência e accountability, uma vez que a gestão passa a dispor de dados mais robustos para tomada de decisão e prestação de contas à sociedade. Com a institucionalização do DFT, a administração pública fortalece sua capacidade de planejar, monitorar e adaptar sua estrutura de pessoal às exigências do contexto organizacional.

Barreiras e condicionantes organizacionais

Apesar dos avanços, a implementação do DFT enfrenta obstáculos importantes. Entre eles estão a resistência à mudança por parte de servidores e gestores, a baixa integração entre sistemas de gestão, a ausência de dados confiáveis e as limitações orçamentárias (FREITAS *et al.*, 2021). Também se



destacam a escassez de capacitação específica para aplicação das metodologias e a dificuldade de escolha dos indicadores mais apropriados.

A literatura aponta que a superação dessas barreiras exige o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais orientada a resultados, com ênfase na capacitação continuada, na integração de dados e na liderança institucional ativa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CAMÕES, 2019). Estudos recentes também ressaltam que abordagens personalizadas ao perfil de cada órgão e ao seu ciclo de vida organizacional aumentam a efetividade do DFT (CARVALHO *et al.*, 2023).

Recomendações e direções futuras

As normativas analisadas revelam uma trajetória institucional progressiva, que vai do alinhamento com o PDI das IES (Decreto nº 5.825/2006) até a estruturação de modelos baseados em dados (Portarias de 2022 e 2023). Observa-se também que as diretrizes legais estão em consonância com achados internacionais. Por exemplo, o estudo de Choo (2024) demonstra que organizações que integram estratégias de eficiência e inovação, com base em gestão de pessoas estruturada, apresentam melhor desempenho.

Nesse sentido, a literatura também aponta para a importância de modelos adaptativos e responsivos, como o proposto por Cappelli (2008), baseado no conceito de "talento sob demanda". Tais abordagens podem contribuir para uma gestão pública mais dinâmica, capaz de antecipar demandas, alinhar capacidades institucionais e responder com agilidade às mudanças do ambiente.

Dessa forma, a consolidação do DFT na administração pública federal depende da continuidade de esforços interinstitucionais, da cultura de planejamento baseada em dados e da articulação entre normativas, liderança gestora e capacitação permanente. Tais condições são essenciais para garantir a sustentabilidade e a efetividade do modelo, contribuindo para uma gestão de pessoas mais estratégica, eficiente e orientada às necessidades da sociedade.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa analisou o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no âmbito da Administração Pública Federal, com ênfase nas diretrizes normativas estabelecidas pela Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022. A partir de uma análise documental e bibliográfica, foi possível evidenciar que o DFT se configura como um instrumento estratégico para alinhar a força de trabalho às demandas institucionais e promover maior racionalidade na alocação de servidores.



Os resultados apontaram avanços importantes no plano normativo, com destaque para o esforço de institucionalização de práticas baseadas em dados, alinhamento ao planejamento estratégico e capacitação de gestores. No entanto, persistem desafios significativos à sua efetiva implementação, entre os quais se destacam: a resistência à mudança, a carência de dados integrados e atualizados, a baixa maturidade na cultura de planejamento e as limitações técnicas e orçamentárias que ainda permeiam muitos órgãos públicos.

Em consonância com a literatura analisada, a experiência brasileira reflete um conjunto de fatores críticos para o sucesso do DFT: (a) complexidade normativa e regulatória; (b) integração entre sistemas e dados; (c) alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações; (d) desenvolvimento de competências técnicas; (e) avaliação e retroalimentação contínua do processo; e (f) articulação intersetorial entre unidades finalísticas e áreas de gestão de pessoas.

Diante desse cenário, recomenda-se que as futuras iniciativas relacionadas ao DFT priorizem o fortalecimento das capacidades institucionais, com foco em tecnologias de apoio à decisão, capacitação contínua dos gestores e disseminação de uma cultura organizacional orientada à inovação, à eficiência e à transparência. O uso sistemático de indicadores e metodologias de análise preditiva poderá ampliar a capacidade da Administração Pública de antecipar demandas, otimizar recursos e melhorar os serviços prestados à população.

Este estudo reconhece como principal limitação o fato de basear-se exclusivamente em análise documental e bibliográfica, sem contemplar dados primários ou estudos de caso. Essa delimitação restringe a compreensão sobre a aplicação concreta do DFT em diferentes contextos organizacionais e os efeitos percebidos por seus agentes implementadores. Nesse sentido, sugere-se que futuras pesquisas adotem abordagens qualitativas e comparativas, incluindo entrevistas com gestores, análise de práticas institucionais e avaliação de indicadores de desempenho relacionados à aplicação do modelo.

Conclui-se, portanto, que o DFT constitui um avanço relevante na agenda de modernização da gestão pública no Brasil. Sua consolidação como ferramenta de governança depende da superação de entraves operacionais e da integração efetiva com os instrumentos de planejamento e gestão institucional. Ao promover a alocação eficiente de pessoal e o fortalecimento da capacidade estatal, o DFT contribui para uma administração pública mais estratégica, orientada por resultados e comprometida com as necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, S. L.; RANKSHETRE, S. V. “Emerging Trends in Human Resource Management”. **International Journal of Scientific Harmonization of Digital Horizons**, vol. 1, n. 1, 2023.



AIKEN, L. H. *et al.* “Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction”. **Journal of the American Medical Association**, vol. 288, n. 16, 2002.

ALMEIDA, V. M. L. *et al.* “Dimensionamento da força de trabalho necessária às Unidades Hospitalares do Instituto Nacional de Câncer/MS”. **Revista Brasileira de Cancerologia**, vol. 5, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2016.

BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. “Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: Emergence, governance and digitalization”. **Review of Managerial Science**, vol. 16, 2022.

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**, vol. 41, 2001.

BRANDÃO, L. M. S. *et al.* “Síndrome de Bournout em professores brasileiros; Uma revisão de escopo”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 18, n. 54, 2024.

BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. “Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos”. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, vol. 20, n. 1, 2005.

BRASIL. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006**. Brasília: Planalto, 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/08/2024.

BRASIL. **Decreto n. 9.739, de 29 de junho de 2019**. Brasília: Planalto, 2019. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/08/2024.

BRASIL. **Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2019. Disponível em: <www.tcu.gov.br>. Acesso em: 24/02/2025.

BRASIL. **Levantamento integrado de governança organizacional pública: ciclo 2017**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <www.tcu.gov.br>. Acesso em: 24/02/2025.

BRASIL. **Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI n. 3.532, de 18 de julho de 2023**. Brasília, Planalto, 2023. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/08/2024.

BRASIL. **Portaria SEDGG/ME n. 7.888, de 1 de setembro de 2022**. Brasília: Planalto, 2022. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/08/2024.

BRASIL. **Relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada: Avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2015. Disponível em: <www.tcu.gov.br>. Acesso em: 24/02/2025.

CAMÕES, M. R. S. “Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro”. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, vol. 16, n. 1, 2019.

CAPPELLI, P. “Talent Management for the Twenty-First Century”. **Harvard Business Review**, vol. 86, n. 3, 2008.

CARDOSO, I. P. “Desafios e soluções para gestão de recursos humanos no setor público”. **Revista Eletrônica da EJE**, n. 5, 2012.



CARVALHO, D. D. S. *et al.* “Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios”. **Saúde em Debate**, vol. 46, 2023.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* “Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso”. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. São Paulo: Associação Educacional Dom Bosco, 2015

CHAND, A.; NAIDU, S. “New Public Management Model and Performance Appraisal System”. *In*: FARAZMAND, A. (ed.). **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Cham: Springer, 2020.

CHO, W. *et al.* “Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Review Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats”. **Administrative Sciences**, vol. 13, 2023.

CHOO, S. “Exploring the Relationships among HRM Investment, Strategy Implementation, and Firm Performance with Multiple Correspondence Analysis”. **Sustainability**, vol. 16, n. 1, 2024.

CHRISTENSEN, T.; LAGREID, P. “Performance management: Experiences and challenges”. *In*: PARLAK, B.; DOGSN, K. C. **Handbook of Public Administration**. London: Routledge, 2021

CINGOLANI, L.; SALAZAR-MORALES, D. “The role of public workforce diversity and the administrative ecosystem in advancing digital public service innovation”. **Public Management Review**, vol. 26, n. 10, 2024

COLLEY, L; PRICE, R. “Where Have All The Workers Gone? Exploring Public Sector Workforce Planning”. **Research and Evaluation, The Australian Journal of Public Administration**, vol. 69, 2010.

CORTÊS, F. G.; MENESES, P. P. M. “Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação”. **Revista de Administração Pública**, vol. 53, n. 4, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.

CRIADO, J. I.; ALCAIDE-MUNOZ, L.; LIARTE. I. “Two Decades of Public Sector Innovation: Building an Analytical Framework from a Systematic Literature Review of Types, Strategies, Conditions, and Results”. **Public Management Review**, vol. 27, n. 3, 2025.

CUNHA, R. *et al.* “O que é planejamento da força de trabalho”. *In*: SERRANO, A. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2018.

DARNALL, N. *et al.* “Third-party certification, sponsorship, and consumers’ ecolabel use”. **Journal of Business Ethics**, vol. 150, 2018.

DICKINSON, H.; SULLIVAN, H.; HEAD, G. “The future of the public service workforce: a dialogue”. **Australian Journal of Public Administration**, vol. 74, n. 1, 2015.

EVEBORN, P.; RONNQVIST, M. “Scheduler a system for staff planning”. **Annals of Operations Research**, vol. 128, n. 1, 2004.



FERREIRA, L. O. G.; SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F. “Dimensionamento da força de trabalho frente a um grande volume de dados: Uma abordagem no âmbito teórico”. **P2P e Inovação**, vol. 8, n. 2, 2022.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2018

FREITAS, H. S. *et al.* “Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação”. **Revista do Serviço Público**, vol. 72, 2021

GARENGO, P.; SARDI, A. “Performance measurement and management in the public sector: State of the art and research opportunities”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 70, 2021

GONÇALVES, A. L. “Uso de resumos e palavras-chave em Ciências Sociais: uma avaliação”. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, vol. 13, n. 26, 2008.

GRATTON, L. *et al.* **Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality**. Oxford: Oxford University Press. 1999.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. London: Sage Publications, 1989.

HELTON, K. A.; JACKSON, R. D. “Navigating Pennsylvania’s dynamic workforce: succession planning in a complex environment”. **Public Personnel Management**, vol. 36, n. 4, 2007.

HOOD, C. C. “A public Management for all seasons?” **Public Administration**, vol. 69, 1990.

IPMA - International Personnel Management Association. **Workforce planning resource guide for public sector human resource professionals**. Ottawa: International Personnel Management Association, 2002.

JACOBSON, W. S. “Preparing for tomorrow: a case study of workforce planning in North Carolina municipal governments”. **Public Personnel Management**, vol. 4, n. 39, 2010

JAISWAL, V.; THAKER, K. “Studying research in balanced scorecard over the years in performance management systems: a bibliometric analysis”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 73, 2024

JOHNSTON, L.; FENWICK, J. “New development: Public service innovation”. **Public Money and Management**, vol. 45, 2024

LEE, E.; PURANAM, P. “The implementation imperative: why one should implement even imperfect strategies perfectly”. **Strategic Management Journal**, vol. 37, 2016.

LI, Y.; CHEN, J.; CAI, X. Q. “A integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision”. **Annals Or**, n. 155, 2007.

MADHANI, P. M. “Human Resources Analytics: Leveraging Human Resources for Enhancing Business Performance”. **Compensation and Benefits Review**, vol. 55, n. 1, 2023.

MAGALHÃES, T. D. A.; ROTENBERG, L. “Trabalho remoto em uma universidade: condições de trabalho, sobrecarga e assédio moral.” **Revista Ser Social**, vol 24, n. 51, 2022.



MAHMOUD, M.; OTHMAN, R. “New public management in the developing countries: Effects and implications on human resource management”. **Journal of Governance and Integrity**, vol. 4, 2021

MANDAL, M. P.; SANTINI, A.; ARCHETTI, C. “Tactical workforce sizing and scheduling decisions for last-mile delivery”. **European Journal of Operational Research**, vol. 323, 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARTINS, S.; PIRES, R. V. “Sofrimento e ressignificação: explorando o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho através da perspectiva da psicodinâmica do trabalho”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 51, 2024.

NEEDLEMAN, J. *et al.* “Nurse-staffing levels and the quality of care in hospitals”. **The New England Journal of Medicine**, vol. 346, n. 22, 2002.

NOWELL, L. S. *et al.* “Análise temática: buscando atender aos critérios de confiabilidade”. **Revista Internacional de Métodos Qualitativos**, vol. 16, n. 1, 2017.

O'BRIEN-PALLAS, L. *et al.* “Integrating workforce planning, human resources and service planning”. **Towards a Global Health Workforce Strategy**, vol. 35, 2003.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Conferência Internacional do Trabalho Internacional: “Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho**. Genebra: OIT, 2019.

ONOLADE, Z. O. *et al.* “Workforce Planning and Organizational Effectiveness: Perspective from Osun State Civil Servant”. **RUDN Journal of Public Administration**, vol. 10, n. 2, 2023.

PYNES, J. E. “The implementation of workforce and succession planning in the public sector”. **Public Personnel Management**, vol. 33, n. 4, 2004.

REIS, C. Z. T. *et al.* “Aspectos Impactantes no Dimensionamento da força de trabalho em uma instituição superior”. **Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL**, vol. 8, n. 2, 2015.

ROBINSON, D. *et al.* **Workforce planning guide**. Cham: Institute for Employment Studies, 2008.

ROCHA, T. A. *et al.* “Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Público: Como incorporar competências?” **Revista de Administração FACES**, vol. 22, n. 1, 2023

SANTOS, L. S. S.; PANTOJA, M; J. “Teletrabalho obrigatório e saúde mental: narrativas de trabalhadores no setor público”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol.18, n. 53, 2024.

SERRANO, A. L. M. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019

SERRANO, A. L. M. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: avanços e resultados alcançados**. Brasília: Editora da UnB, 2022

SNYDER, H. “Literature review as a research methodology: An overview and guidelines”. **Journal of Business Research**, vol. 104, 2019



SUTTON, C. *et al.* “Strategic workforce planning in health and social care – an international perspective: A scoping review”. **Health Policy**, vol. 132, 2023.

VARANDAS, C.; FERNANDES, C. I.; VEIGA, P. M. “Human resource management in ambidextrous organisations—A systematic literature review”. **Technology in Society**, vol. 77, 2024

ZOLAK P. B. *et al.* “Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change”. **Administrative Sciences**, vol. 15, 2025.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista | 2025

<http://www.ioles.com.br/boca>

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávoro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima