

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO INCORPORAR COMPETÊNCIAS?

WORKFORCE DIMENSIONING IN PUBLIC SERVICE: HOW TO INCORPORATE COMPETENCES?

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA

Universidade Federal do Pará
thiagorochoa1907@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7192-5955>

CAMILA CARVALHO RAMOS

Universidade Federal do Pará
camilakrvalho@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9801-9361>

GOTTARDO CELSO FERREIRA DIAS

Universidade Federal do Pará
gottardodias@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2226-9022>

THIAGO DIAS COSTA

Universidade Federal do Pará
thiagodiascosta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5443-5232>

R E S U M O

Este estudo tem por objetivo relatar a aplicação de um método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário identificar e integrar o perfil profissional por competências aos seus processos de DFT. A pesquisa envolveu a coleta de dados relacionados à rotina de trabalho de III unidades de uma instituição do sistema judiciário brasileiro, tais como produtividade, quantidade e duração. Os resultados indicaram o perfil profissional necessário a cada uma das III unidades participantes bem como apontaram um déficit de 98 servidores. Com base nisso, a metodologia aplicada pode indicar à instituição pesquisada, de forma técnica, como levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de competências dos servidores. Espera-se que essa abordagem possa ajudar a organização estudada a alcançar uma gestão mais eficiente de sua força de trabalho e, conseqüentemente, melhorar suas práticas de pessoal.

P A L A V R A S - C H A V E

Dimensionamento da Força de Trabalho, Perfil Profissional, Gestão por Competências, Competências, Serviço Público.

A B S T R A C T

This study aims to report the implementation of a Workforce Dimensioning (WD) method that allowed a Brazilian public organization of the Judicial Power to identify and integrate the professional profile based on competences into their WD processes. The research involved collecting data related to the work routine of 111 units of a public institution of the Brazilian judiciary system, such as productivity, quantity, and duration. The results indicated the professional profile required by each of the 111 participating units and pointed out a deficit of 98 civil servants. Based on this, the applied methodology can indicate to the researched institution, in a technical way, how to raise and attract the appropriate number of personnel based on the competence profile of the servants. It is expected that this approach can help the studied organization to achieve a more efficient management of its workforce and, consequently, improve its personnel practices.

K E Y W O R D S

Dimensioning of the Workforce, Professional Profile, Management by Competencies, Competencies, Public Service.

INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Painel Estatístico de Pessoal (2023), há aproximadamente 1.215.378 servidores públicos em atividade no Brasil (Ministério da Economia, 2023). Esse quantitativo representa um custo de R\$ 7.830.726.347,89 para o estado, 28,18% do total de suas despesas. Apesar do aparente quantitativo alto de servidores, inúmeros artigos relatam a sobrecarga de trabalho e/ou insuficiência do quantitativo de pessoal para a execução das atividades (Campos, 2006; Nunes e Lins, 2009; Santos et al., 2007;). Também 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).

Com o intuito de melhorar a qualidade do serviço público oferecido à sociedade, desde a década de 1930, políticas e novos modelos de gestão vêm sendo adotados pelo Governo Federal, com o objetivo de melhorar os resultados e tornar as organizações públicas mais eficientes, frequentemente sob a denominação de reforma administrativa. Essas iniciativas de reforma geraram mudanças significativas na forma de gerenciar pessoas no setor público, com a adoção de práticas amplamente difundidas na iniciativa privada (Camões, 2019), como a Gestão por Competências (GC) e o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) (Camões, 2019; Gratton, 1999; Souza et al., 2022).

Diante disso, tanto o modelo de GC, quanto o DFT passaram a ser previstos em legislação (Brasil, 2006a; Brasil, 2019; Conselho Nacional de Justiça, 2006), por meio da publicação de Decretos que buscaram orientar as instituições públicas quanto a sua execução. Somado a isso,

o Tribunal de contas da união instituiu, nos anos 2013, 2015, os Acórdãos 3.023/2013, 2.212/2015 (Tribunal de Contas da União, 2013, 2015). Esses documentos sinalizam a importância de se planejar processos de DFT nas organizações da Administração Pública Federal, com o objetivo de adotar práticas que permitam a identificação mais precisa da real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, de forma a evitar o desperdício de recursos públicos.

Apesar disso, dados do relatório de gestão do TCU, divulgado em 2018, apontaram que, das 378 instituições públicas consultadas a respeito de ações de governança em gestão de pessoas, somente 41% declararam estar em estágio aprimorado no que se refere à adoção de procedimentos técnicos e objetivos de estimativa de quantitativo de pessoal (Tribunal de Contas da União, 2019). Além disso, quando realizadas, essas estimativas são feitas de forma assistemática, com base na percepção de chefes, negociações com a administração e tentativas sucessivas com base em erros e acertos (Freitas et al., 2021; Souza et al., 2022). Todo esse cenário acaba por gerar resultados questionáveis, seja do ponto de vista da organização, seja sob a ótica dos servidores (Marconi, 2004).

Além da falta de sistematicidade e/ou da diversidade de modelos utilizados pelos órgãos, ainda há poucos estudos científicos publicados sobre DFT (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Souza et al., 2022). Boa parte dos estudos encontrados são relacionados ao contexto da saúde, com profissões regulamentadas e com regras bem estabelecidas e não são necessariamente ligados à administração pública (Almeida et al., 2007; Gonçalves, 2007; Nicola e Anselmi, 2005; Pagotto et al., 2021; Serrano et al., 2017; Vianna et al., 2013).

O fato de a administração pública possuir um contexto peculiar no que diz respeito à diversidade de atribuições e à sua finalidade, o perfil profissional para desenvolver as atividades nesse tipo de instituição diverge do contexto privado (Isidro Filho e Serrano, 2016). Esses fatores tornam o estudo do dimensionamento em organizações públicas exclusivo e direcionado (Ferreira et al., 2022). Posto isto, além da definição do adequado quantitativo de profissionais, o processo de DFT deve levar em consideração a compatibilidade dos perfis dos servidores com as atribuições desempenhadas (Reis et al., 2015).

Vale destacar, no entanto, que a seleção de pessoas no contexto público é realizada por meio de concurso público, que embora priorize a seleção de candidatos capacitados intelectualmente, isso não implica, necessariamente, na seleção de profissionais com o perfil adequado para o bom desempenho de uma função (Brandão, 2017; Lombardi et al., 2018).

Nesta direção, estudos realizados por Reis et al. (2015) e Souza et al. (2022) ressaltaram a importância de se levantar o perfil profissional de servidores públicos junto com o processo de DFT. Esses estudos, no entanto, não especificaram o modo de fazê-lo, nem mesmo deixaram claro como esses dois processos, uma vez integrados, podem auxiliar nas decisões gerenciais de contratação, movimentação ou capacitação de servidores públicos.

Uma maneira para sanar esta lacuna é compatibilizar o DFT ao modelo de GC (Brandão, 2012), ambos com amparo e indicação legal para adoção no serviço público (Brasil, 2006a; Brasil, 2019). De acordo com o Decreto nº 5.825 (2006b), DFT é o processo de identificação e análise

quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho. Além disso, o mesmo decreto determina a avaliação anual da adequação do quadro de pessoal às necessidades da organização e a proposição de redimensionamento, considerando as demandas institucionais, a proporção entre os quantitativos da força de trabalho e usuários, as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho.

Por sua vez, o modelo de GC é uma abordagem estratégica para gerenciar perfis profissionais. Ele busca identificar as competências necessárias para o bom desempenho das funções e avaliar o desempenho dos colaboradores com base nessas competências (Faiad, et al., 2012). Diversas instituições públicas têm buscado implantar o modelo de GC (Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2018; Skorková, 2016; Trużyna et al., 2021) e de DFT (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Leal et al., 2021; Montezano et al., 2019a; Montezano et al., 2019b; Perseguinto e Pedro, 2017; Reis et al., 2015; Souza et al., 2022). Entretanto, raramente há integração entre GC e DFT, o que indica que são necessários novos estudos sobre formas de integrar a ferramenta de DFT ao modelo de gestão de pessoas na forma de GC. A partir desse cenário, este estudo buscará responder à seguinte questão: como integrar o perfil de competências ao dimensionamento da força de trabalho no contexto público brasileiro?

Diante disso, o presente estudo se propõe a relatar a aplicação de um método que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário integrar o perfil de competências a seus processos de dimensionamento da força de trabalho. Para atingir esse propósito, foi utilizado um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado na proposta de Serrano et al. (2017), que lançou as bases para a estruturação dos métodos de DFT na Administração Pública Federal (Souza et al., 2022) e de Brandão (2012), com relação ao Mapeamento de Competências.

Este estudo busca oferecer uma alternativa metodológica para que as organizações públicas se adequem à legislação vigente e possam conduzir o DFT em conformidade com a GC. A forma como o DFT é realizado impacta significativamente nos subprocessos de Gestão de Pessoas, uma vez que fornece insumos importantes para a tomada de decisão em relação a alocação, capacidade de trabalho, capacitação, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dimensionamento da força de trabalho: ferramenta de análise quantitativa de pessoal

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) objetiva identificar a quantidade de pessoas necessárias para realização de determinado conjunto de atribuições dentro de uma organização (Serrano et al., 2018a). Essa avaliação é feita, levando-se em consideração o quadro corrente de

servidores, o avanço tecnológico, a reestruturação dos processos de produção e de gestão, assim como a qualificação dos profissionais (Reis et al., 2015; Rodrigues et al., 2015).

Os métodos de DFT foram sendo modernizados ao longo do tempo, adotando bases científicas sistematizadas (Carvalho et al., 2023). Tais métodos agregam aspectos contemporâneos aos seus cálculos com métodos algébricos, modelos paramétricos e não paramétricos (Souza et al., 2022). No modelo algébrico, os parâmetros utilizados são a duração das atividades em minutos, a quantidade produzida diariamente e os dias trabalhados em um mês (Gaidzinski, 1998; Marinho e Vasconcelos, 2007).

Os modelos paramétricos e não paramétricos, como a Teoria de Filas e o Modelo de Programação Inteira, levam em consideração a taxa de utilização do sistema, a quantidade média de clientes no sistema e a probabilidade de ocupação da fila. Todos esses métodos são utilizados em setores específicos, como de produção de bens, voltados para serviços hospitalares ou organizações privadas (Vianna et al., 2013).

Na contramão da modernização e ampliação dos métodos de DFT, está a administração pública, com as suas necessidades de pessoal e de recomposição da força de trabalho ainda baseadas na experiência e na intuição dos seus tomadores de decisão (Freitas et al., 2021). A adoção do DFT tem sido um desafio para a administração pública em função de um cenário de contingenciamento de recursos financeiros e de concursos públicos limitados, bem como, da falta de diretrizes claras a respeito de qual metodologia adotar para atender aos dispositivos legais (Nascimento et al., 2019).

Se, por um lado, a indisponibilidade de pessoal em quantitativo ideal pode gerar mau funcionamento das instituições públicas, provocando filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso também pode provocar prejuízos à administração, dado que, despesas com pessoal são um dos maiores custos da administração pública (Freitas et al., 2021; Ventin et al., 2019).

Por este motivo, o DFT tem despertado a atenção do governo federal (; Tribunal de Contas da União, 2013), de gestores públicos, bem como de pesquisadores da área, com o consequente desenvolvimento de estudos relacionados à composição e recomposição da força de trabalho nesta esfera (Carvalho et al., 2023; Santos et al., 2017; Ventin et al., 2019). Os estudos têm mostrado que, por falta de orientação, as instituições têm desenvolvido e aplicado modelos próprios de DFT, sem amparo em modelos já existentes e testados. A consequência disso, segundo os autores, são equívocos na geração de dados e na contratação de pessoas, com impacto financeiro às instituições (Serrano et al., 2021; Souza et al., 2022).

Esse mesmo aspecto foi confirmado na pesquisa bibliográfica realizada por Souza et al. (2022), na qual foi constatado um número limitado de estudos (11) a respeito do tema DFT em instituições públicas, bem como uma diversidade de metodologias que foram utilizadas por essas instituições. Ainda, foram constatadas limitações nos estudos publicados, como a ausência do perfil profissional dos trabalhadores e a importância das entregas, considerando a estratégia da instituição ou do setor.

Seguindo essa direção, ao avaliar os métodos declarados por 378 públicas brasileiras à Consulta do TCU em relação às ações de governança em gestão de pessoas, verificou-se que a maioria não forneceu informação a respeito do método de DFT utilizado e sete instituições indicaram usar o método desenvolvido por Serrano et al. (2017), proposto pelo Governo Federal Brasileiro, para o poder executivo, e pelo Tribunal Superior Eleitoral (Ministério da Economia, 2022; Tribunal de Contas da União, 2019).

Serrano et al. (2017) apontam que metodologias de DFT direcionadas ao serviço público devem incorporar fatores ainda não presentes nas metodologias quantitativas já existentes, e que a falta de previsibilidade dos serviços oferecidos pelas instituições públicas brasileiras demanda especialização dos seus servidores (Zarifian, 2012). Assim, metodologias que contemplem as necessidades das organizações públicas devem compor elementos qualitativos que estejam alinhados às mudanças, complexidade e dinamismo destas organizações (Marinho e Vasconcelos, 2007).

Seguindo essa direção, Serrano et al. (2017) propuseram um modelo de DFT baseado no tripé: “entregas”, “pessoal” e “volatilidade da demanda”. “Entregas” são entendidas aqui como o esforço realizado pela unidade para realizar suas demandas organizacionais. “Pessoal” refere-se a dados relativos à vida funcional dos servidores, como quantidade de servidores, idade e seus afastamentos. Esse dado é fundamental, pois dele se extrai a quantidade efetiva de trabalho por servidor. O terceiro elemento está relacionado aos dados do contexto da unidade, como “volatilidade de demandas”. Este autor afirma ainda que é essencial, para a conclusão do processo de DFT, que seja definido o perfil profissional com base nas competências necessárias, para subsidiar processos de realocação, contratação e capacitação da equipe.

Neste sentido, ao se realizar o DFT em instituições públicas brasileiras, deve-se levar em consideração, além dos dados quantitativos, a análise do perfil necessário dos servidores para atingir as estratégias organizacionais.

Gestão por competências: ferramenta de definição de perfil profissional

As instituições públicas têm percebido a importância de avaliar o perfil profissional das pessoas para a sua correta alocação (Montezano et al., 2019a; Montezano et al., 2019b; Perseguinto e Pedro, 2017). Colocar as pessoas certas nos lugares considerados mais certos aumenta as chances de alcançar os objetivos organizacionais e diminuir a ocorrência de problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e de altos índices de doenças ocupacionais (Faiad, et al., 2012; Prux et al., 2023).

Contudo, conseguir a correta alocação é uma tarefa complexa e que demanda esforço organizacional, especialmente de pessoas ligadas à área de planejamento e gestão de pessoas. Por este motivo, frequentemente é realizada com base na percepção dos chefes ou de quem tem maior

poder de barganha frente às lideranças organizacionais. Isso conduz a organização a sucessivas decisões arbitrárias (Isidro-Filho e Serrano, 2016).

É nesse contexto que a integração de metodologias de DFT ao modelo de GC ganha relevância para composição do quadro de servidores de forma mais transparente e efetiva (Isidro-Filho e Serrano, 2016; Rodrigues et al., 2015; Serrano et al., 2017; Souza et al., 2022). A união desses dois instrumentos tem por objetivo aumentar a celeridade e eficiência das organizações públicas, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, uma vez que fornecem insumos importantes para a tomada de decisão em relação à movimentação na carreira, planos de capacitação e provisão de vagas, bem como a otimização do desempenho das funções desenvolvidas pelo quadro de pessoal (Rodrigues et al., 2015; Souza et al., 2022).

A integração da ferramenta de DFT ao modelo de GC, segundo Reis et al. (2015) requer que, além de levantar a vacância atual, as instituições públicas devem avaliar as suas necessidades futuras, tanto no que se refere ao quantitativo de pessoas necessárias, quanto ao perfil de competências que elas devem possuir (Ventin, 2019). Caso haja falha nesse processo é possível que não somente a quantidade de pessoas necessárias seja mal calculada, como também ao se captar novos servidores, o perfil seja inadequado às funções que serão desempenhadas (Tribunal de Contas da União, 2013).

Para este fim, a GC é uma aliada. Em sua essência, esse modelo de gestão visa orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Brandão, 2012). Na administração pública brasileira, GC foi formalmente introduzida pelo Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006a). O objetivo da política, reafirmado pelo novo Decreto 9.991/2019 e atualizado pelo 10.506/2020, é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal brasileira (Brasil, 2019; Brasil, 2020).

O modelo de gestão de pessoas por competências parte do princípio de que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de seu perfil de competências (Cavalcante; Renault, 2018). Portanto, para que as organizações atinjam os seus resultados, é necessário ter em seu quadro funcional, servidores com competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (El Asame e Wakrim, 2018; Gaeta et al., 2017; Skorková, 2016). “Competências” aqui estão sendo compreendidas como comportamentos, observáveis e mensuráveis, emitidos pelos indivíduos em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização (Ramos et al., 2016).

Os resultados do mapeamento de competências, etapa inicial do processo de implantação da GC, podem contribuir para a coerência em diversas ações de gestão, entre elas o DFT (Cavalcante e Renault, 2018; Henklain et al., 2016; Skorková, 2016). As lacunas identificadas no mapeamento de competências podem, por exemplo, orientar o processo de abertura de concurso público, oferecendo maior grau de detalhamento do perfil do colaborador necessário à instituição em um dado momento (Leal et al., 2017; Sousa et al., 2018). Com isso, tem-se parâmetros mais técnicos, objetivos e realistas para subsidiar as diversas etapas do ciclo de gestão, como: planejamento

da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, capacitação, avaliação e retribuição por desempenho, promoção e apontamento para cargos de alta gestão e sucessão (Montezano e Petry, 2020; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2018; Skorkova, 2016).

Iniciativas recentes no contexto nacional têm reforçado os ganhos decorrentes da GC em organizações públicas, com benefícios inicialmente vinculados à gestão da capacitação, mas posteriormente com impacto mais amplo, contribuindo para o clima organizacional; motivação dos profissionais; para retenção e promoção de bons profissionais da organização; e identificação e desenvolvimento das competências dos servidores. Além disso, a adoção da GC para os diferentes subprocessos de gestão de pessoas, também favorece uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento das pessoas (Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Sakamoto et al., 2014; Silva et al., 2013; Skorková, 2016; Trużyna et al., 2021).

Apesar desse importante avanço, estudiosos da área ainda alertam para uma baixa produção acadêmica que contribua para o aperfeiçoamento do processo de implantação deste novo modelo de gestão na Administração Pública Nacional (Bandeira et al., 2017; Ceribeli et al., 2017; Fonseca e Meneses, 2016; Landfeldt, 2016; Lima, 2015; Mello et al., 2015; Mendonça et al., 2017; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva, 2017; Sakamoto et al., 2014).

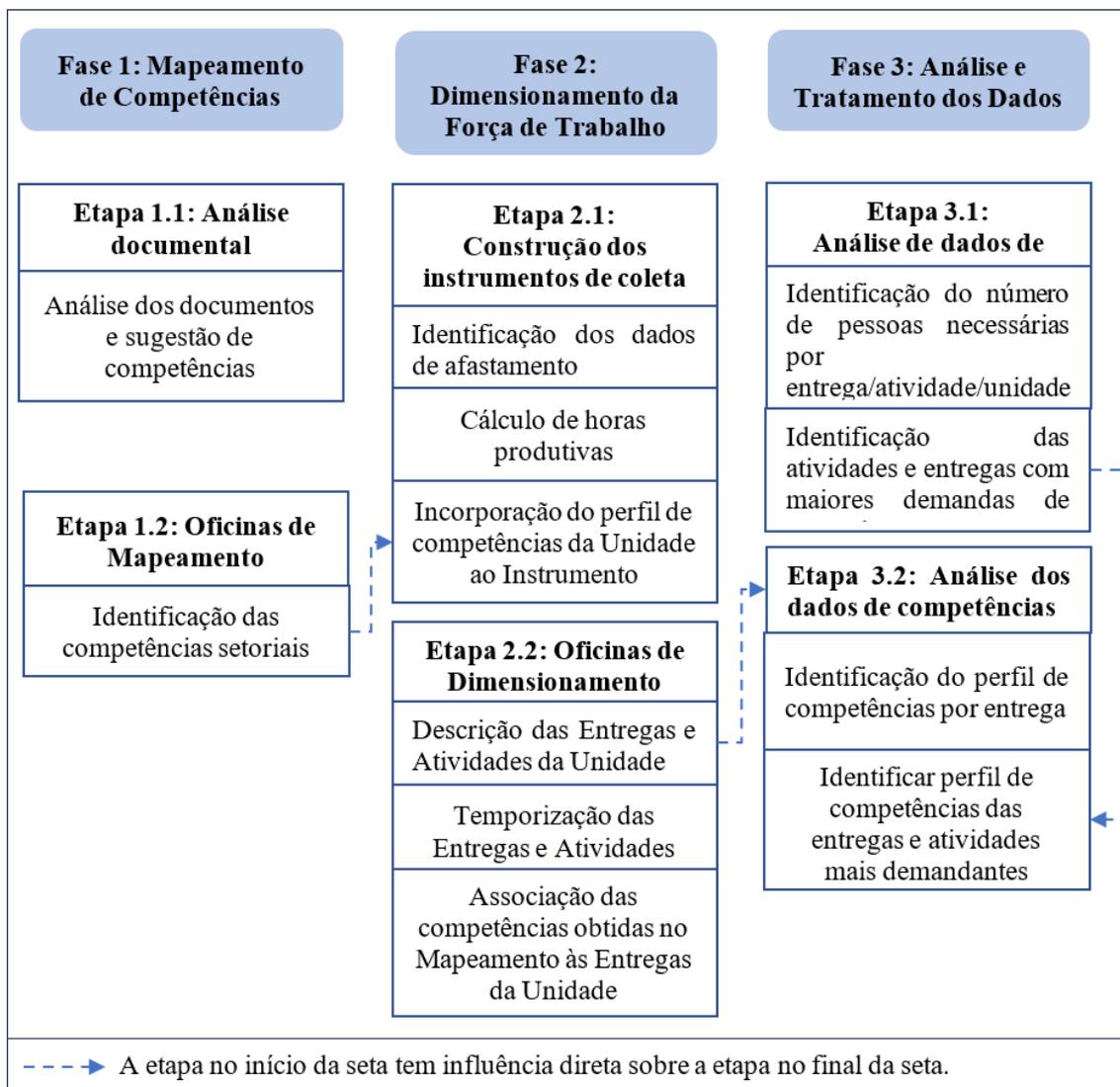
Considerando que a adesão da administração pública federal brasileira à GC, desde a publicação do Decreto 5.707/2006, vem ocorrendo de forma lenta e gradual, ainda são recentes os casos de adoção plena e sustentada do modelo no Brasil em órgãos federais. Apesar do seu potencial para gerar avanços de gestão, ainda não são plenamente conhecidos os desafios mais comuns para que órgãos da administração pública brasileira implantem com sucesso a GC. Além disso, ainda são limitados os processos da área de gestão de pessoas que têm se beneficiado das competências mapeadas. Em geral, as organizações priorizam os subsistemas ligados à capacitação e à avaliação de desempenho (Fonseca e Meneses, 2016; Landfeldt, 2016; Montezano e Silva, 2018; Montezano et al., 2019; Silva et al., 2013).

Apesar da importância da relação entre o DFT e a GC para o planejamento organizacional, também são escassos estudos mostrando a relação entre ambos (Serrano et al., 2017). Por este motivo, é que se propôs realizar um estudo prático sobre a aplicação de uma metodologia de DFT compatível com o modelo de GC em uma organização pública (Serrano et al., 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos descritos na Introdução deste trabalho, o estudo foi executado em 3 Fases: 1) Execução do Mapeamento de Competências (Brandão, 2012); 2) Execução do Dimensionamento da força de Trabalho (Serrano et al., 2017); e 3) Análise e Tratamento dos Dados. A distribuição das Fases é mostrada na Figura 1.

Figura I - Etapas do Estudo Conduzido



Conforme a Figura I, a Fase I do estudo contou com as etapas de Análise Documental e de Oficinas de Mapeamento¹. Esta fase foi realizada entre os anos de 2018 e 2020, e contou com a participação de 135 servidores, distribuídos entre 120 unidades organizacionais. A fase foi executada conforme o seguinte procedimento:

Análise Documental: O objetivo desta etapa foi identificar possíveis competências para as 120 unidades participantes do Mapeamento, a partir das suas atribuições e responsabilidades, para que os servidores pudessem avaliar e criticar durante a etapa de Oficinas. Para isso, solicitou-se que a organização disponibilizasse documentos que descrevessem essas atribuições e responsabilidades. O documento disponibilizado foi o Regimento Interno da organização, que foi analisado

¹ Embora Brandão (2012) descreva um Mapeamento de Competências com mais etapas além das duas descritas, os autores consideraram apenas essas duas como relevantes para os objetivos do trabalho.

de acordo com o método de descrição de competências descrito em Dias (2021) e Ramos et al. (2016). 667 competências foram sugeridas e, a partir delas, foram elaboradas planilhas de competências para cada unidade, de acordo com as suas atribuições regimentais. Essas competências estavam divididas em duas categorias: competências técnicas que, segundo Brandão (2012), estão diretamente associadas ao trabalho específico da unidade, e competências transversais, típicas de atividades menos específicas, que poderiam servir a várias atividades e estar presentes em várias unidades (Ferraz et al. 2023);

Oficinas de Mapeamento: Essa etapa teve o objetivo de identificar e validar as competências que de fato se aplicavam às unidades participantes, de acordo com suas rotinas de atividades. Para isso, solicitou-se que a organização selecionasse 2 servidores de cada unidade para representarem nas Oficinas. Os critérios de seleção foram: 1) cada unidade indicaria os próprios representantes; 2) os representantes precisariam ter, no mínimo, um ano de experiência na unidade; 3) sempre que possível, um dos servidores deveria ser o próprio gestor da unidade; 4) se o gestor tivesse menos de um ano na unidade, deveria ser substituído por um servidor com maior experiência. Os critérios visavam garantir que os servidores indicados tivessem condições de avaliar e descrever as competências necessárias às atividades das suas unidades, mas os servidores poderiam acionar os colegas de unidade, caso tivessem alguma dúvida, no momento das oficinas. Durante as Oficinas, as planilhas de competências elaboradas na etapa de Análise Documental foram apresentadas aos servidores, conforme as suas unidades, e solicitou-se a eles que: 1) avaliassem se as competências contidas no material se aplicavam às atividades das suas unidades; 2) caso alguma competência não se aplicasse, que fossem modificadas e adequadas conforme as necessidades da unidade, mantendo-se o modelo de Ramos et al. (2016); 3) que fossem identificadas e descritas as competências para as atividades que o material não tivesse abordado (essas competências foram, depois, revisadas conforme o modelo de competências mencionado); e 4) que fossem excluídas do material quaisquer outras competências que não se aplicassem à unidade. As competências que permaneceram no material após todos esses procedimentos foram consideradas validadas. Foram realizadas 4 oficinas, com duração de dois dias (12 horas, divididas em 6 horas/dia) cada. Em cada oficina, participaram em média 30 unidades.

A Fase 2 do estudo foi realizada entre 2021 e 2022, e contou com a participação de 237 servidores, distribuídos entre 111 unidades². A fase foi executada conforme o seguinte procedimento:

a) Construção dos instrumentos de coleta: O objetivo desta fase foi elaborar um instrumento que permitisse o cálculo da carga de trabalho das unidades e, por conseguinte, do quantitativo de servidores para dar conta desta carga de trabalho. Para isso, solicitou-se que a organização disponibilizasse: 1) um relatório com os dias de afastamento dos servidores de cada unidade, considerando os anos anteriores ao início do estudo, indicando também os motivos dos afastamentos, agrupados em categorias amplas, como, por exemplo “Afastamento por saúde”, ou

2 O número de unidades e de servidores participantes diverge entre Mapeamento e Dimensionamento, por conta dos processos de reestruturação e de rotatividade típicos das mudanças sazonais do Serviço Público. Nesse processo, algumas unidades foram incorporadas por outras ou deixaram de existir, e alguns servidores que representaram uma determinada unidade durante o Mapeamento já não estavam presentes na unidade durante a fase de Dimensionamento.

“Férias”; e 2) um relatório com o quantitativo de servidores em cada unidade, relativo ao ano do estudo. Ressalta-se que nenhum dado confidencial foi solicitado ao órgão.

Com essas informações, foram montados os instrumentos de coleta para cada unidade, que consistiam em planilhas com abas específicas para o preenchimento dos servidores. A primeira aba de cada planilha, denominada “Instrumento de DFT”, é mostrada na Figura 2:

Figura 2 - Aba “Instrumento de DFT”

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE							
N° DA ENTREGA	ENTREGA	ATIVIDADE	DADOS PERÍODO DA COLETA / 2021				
			TEMPO		N° TOTAL DE DEMANDAS REALIZADAS NO PERÍODO	FREQUÊNCIA (DIÁRIA, MENSAL OU ANUAL)	ESTIMADO / CRO-NOMETRADO
			TEMPO MÉDIO PARA REALIZAR UMA ATIVIDADE	UNIDADE DE TEMPO (M = MINUTO; H = HORA)			
1	Ofício	Elaborar ofício	10	M	0	ANUAL	ESTIMADO
		Elaborar minuta	1	H	33	ANUAL	CRO-NOMETRADO
		Elaborar ata	1	M	11	DIÁRIA	CRO-NOMETRADO
2	Relatório Mensal	Coletar dados	7	M	11	DIÁRIA	ESTIMADO

Como se observa na Figura 2, a aba Instrumento de DFT apresentava espaços para que os servidores indicassem: 1) as entregas da sua unidade, numeradas em ordem de aparecimento; 2) as atividades necessárias para realizar essas entregas; 3) o tempo utilizado (em horas ou minutos) com uma única unidade dessa atividade; e 4) a quantidade de vezes em que a atividade era realizada dentro de um determinado período (dias, semanas, meses, semestres etc.).

A segunda aba do instrumento era reservada à associação das entregas às competências, conforme mostrado na Figura 3:

Figura 3 - Aba para associação entre competências e entregas da unidade

DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO		
Nome da Competência	Competência	Número(s) da(s) entrega(s)
Acompanhamento de Projetos e Programas	Elaborar relatórios sobre os eventos realizados pelo Gabinete, com base nos procedimentos definidos na unidade.	1
Análise de Cenário	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.	2
Análise de Tramitação	Analisar a tramitação dos processos submetidos à relatoria de acordo com os protocolos de tramitação, manuais e legislação pertinentes.	14
Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente, utilizando sistema específico de arquivamento.	12, 14

Conforme a Figura 3, a segunda aba apresentava as competências técnicas³ identificadas para a unidade durante o Mapeamento, e espaços para que fossem inseridos os números referentes às entregas identificadas na aba Instrumento de DFT. A mesma competência podia ser associada a várias entregas e várias competências podiam ser associadas a uma mesma entrega.

As demais abas da planilha continham fórmulas que calculavam, automaticamente: 1) a quantidade de horas produtivas da unidade totais e por servidor⁴; 2) a carga horária anual e diária de cada atividade indicada no Instrumento de DFT⁵; 3) a quantidade de servidores necessários para dar conta da carga horária anual de cada atividade⁶; e 4) a quantidade de servidores total necessária às atividades da unidade⁷ (Leme, 2015; Serrano, 2018a).

a) **Oficinas de Dimensionamento:** Para esta etapa, novamente, solicitou-se ao órgão que indicasse dois servidores de cada unidade para comparecerem às Oficinas, com os critérios de inclusão já descritos na fase de Mapeamento de Competências. Não foi solicitado que os servidores participantes das Oficinas de Dimensionamento fossem os mesmos das Oficinas de Mapeamento,

3 Preferiu-se utilizar as competências técnicas, uma vez que as competências transversais, por sua natureza não específica, poderiam se aplicar a todas as entregas.

4 As horas produtivas da unidade eram calculadas subtraindo-se as horas não trabalhadas (horas de afastamento + feriados obrigatórios + dias não trabalhados + finais de semana) do total de horas disponíveis no ano (365 dias x carga horária média dos servidores). As horas produtivas por servidor eram calculadas dividindo-se o total de horas produtivas totais pelo número de servidores da unidade.

5 A carga horária anual de uma atividade era calculada convertendo-se a carga horária da atividade (tempo da atividade x quantidade de atividades realizadas) para uma base anual. Atividades já quantificadas por ano não precisariam dessa conversão.

6 A quantidade de servidores por atividade era calculada dividindo-se a carga horária anual de cada atividade pela quantidade de horas produtivas por servidor.

7 A quantidade de servidores necessários à unidade era calculada pela somatória das quantidades de servidores necessários a cada atividade.

uma vez que, por razões de rotatividade, as unidades poderiam já não contar com as mesmas pessoas. Durante as oficinas, foi solicitado que os servidores preenchessem a aba Instrumento de DFT, conforme as informações descritas no item anterior, e que indicassem que entregas se relacionavam a que competências. Nesta etapa, os servidores eram auxiliados por avaliadores treinados, que estavam preparados para tirar dúvidas quanto ao procedimento de preenchimento das colunas do instrumento. Foram realizadas 4 oficinas, com duração de dois dias (12 horas) cada. Em cada oficina, participaram em média 27 unidades.

Por fim, na Fase 3 do estudo, analisaram-se os dados produzidos durante a fase de oficinas e foram identificados:

a) **Quanto ao DFT:** 1) A quantidade de servidores necessária a cada unidade por atividade e por entrega, além do total de servidores necessários à unidade; 2) as atividades e entregas que demandavam maiores cargas horárias; 3) Os perfis de afastamentos de cada unidade;

b) **Quanto às competências:** 1) O perfil de competências que os servidores precisariam apresentar para dar conta de cada uma das entregas de cada unidade; 2) O perfil de competências necessário às entregas mais demandantes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o objetivo da pesquisa, inicialmente serão apresentados os resultados gerais do mapeamento, seguidos dos dados gerais e por unidade do DFT e por último, tendo como base a unidade com maior déficit e excesso de servidores, uma análise combinada das duas metodologias empregadas.

Mapeamento de Competências

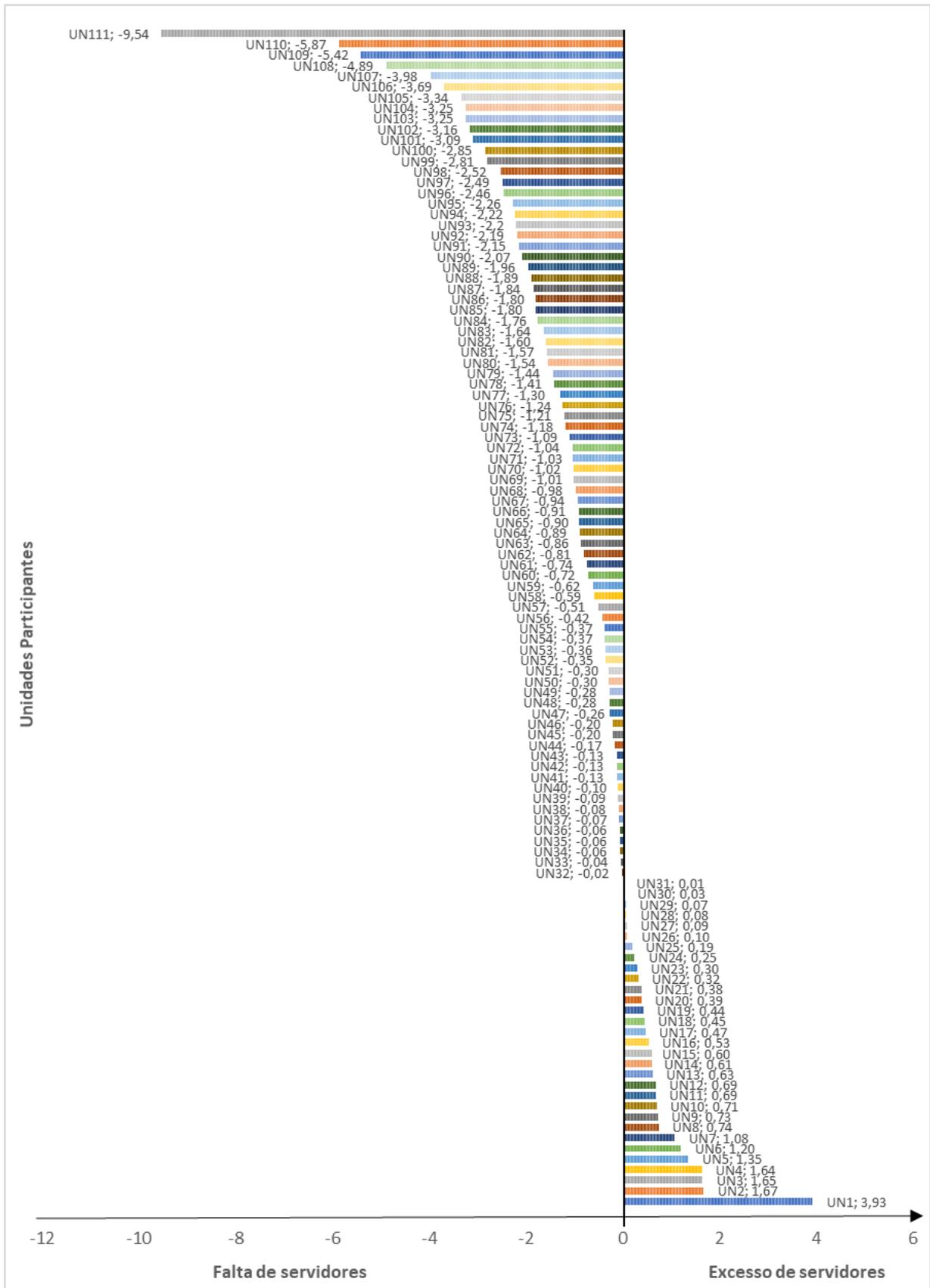
Como resultado geral do Mapeamento, 1.177 competências técnicas e 36 transversais foram validadas. Importante mencionar que o número de competências validadas variou entre as unidades conforme a natureza e quantidade de atividades destas, e que cada unidade teve oportunidade de acrescentar competências transversais à sua lista de competências validadas, conforme as suas necessidades. Por exemplo, a unidade UNIII, que se destacou no Dimensionamento, validou 18 competências específicas e 34 transversais, totalizando 52 competências validadas.

Dimensionamento de Força de Trabalho

A partir dos relatórios que o órgão encaminhou, identificou-se uma carga de trabalho relativa a 479,35 servidores⁸. Os resultados gerais do Dimensionamento são mostrados na Figura 4.

8 O quantitativo de servidores aparece fracionado como uma forma de indicar, em número de servidores, a carga horária total disponível no órgão. Esse dado foi calculado somando-se os dados de carga horária de servidores e estagiários disponibilizados pelo órgão, incluindo pessoas com menos de um ano de casa, e dividindo-se o total pela carga horária normal de um servidor (8 horas). Essa conversão teve o objetivo de facilitar a leitura do dado, sem que fosse necessário especificar cargos com cargas horárias específicas.

Figura 4 - Quantitativo de Servidores em Falta/Excesso nas Unidades



Como se observa na Figura 4, das 111 unidades participantes, 71 apresentaram carência de servidores (64%), totalizando 98 servidores faltantes, considerando os quantitativos informados pela organização para cada unidade no início da pesquisa. Este dado corrobora os resultados de Serrano et al. (2017), Souza et al. (2022) e Reis et al. (2015), que constataram carência de servidores para a carga de trabalho de órgãos públicos brasileiros. Destaca-se a unidade UNIII, que possuía, no momento da pesquisa, um total de 23,34 servidores, e que apresentou um déficit de 9,54 servidores. Por outro lado, somente sete unidades apresentaram excesso superior a um servidor, sendo a UNI a que obteve o maior excesso de servidores, 3,93.

Além de identificar o déficit de servidores, a metodologia de DFT permitiu identificar quais entregas e atividades demandavam mais tempo de trabalho dos servidores. Como exemplo, a Tabela 1 explicita as 10 entregas mais demandantes da UNIII, dentre as 41 descritas.

Tabela 1 - Resultados do DFT das 10 Maiores Entregas da Unidade UNIII

Nº da Entrega	Entregas da unidade	Tempo anual em horas anuais	QTD de servidores necessários ao ano por entrega
11	Programas e Projetos	6.589,5	4,4
17	Missões e Eventos Temáticos	5040	3,4
15	Atos Normativos	3.377,6	2,3
4	Acompanhamento de Cumprimento de Resolução	2.476,9	1,7
21	Atendimento e suporte avançado	2.517	1,7
2	Manifestação Técnica	2.367,6	1,6
7	Articulação interinstitucional	2.290	1,5
1	Governança Interna	2.018	1,4
32	Elaboração de documentos	2.127,1	1,4
36	Cumprimento de despachos	1.813	1,2

Pode-se observar que a entrega 11, “Programas e Projetos”, se destaca pelo maior tempo de dedicação dos servidores e necessitar de mais pessoal para a sua execução. Como cada entrega era composta por atividades, a Tabela 2 apresenta os dados do quantitativo de servidores por atividade e por entrega da mesma unidade em análise.

Tabela 2 - Dados do Quantitativo de Servidores, por Atividade, da Entrega “Programas e Projetos”

Entrega	Atividades relacionadas	Quantidade de servidores para cada atividade
Programas e Projetos	Articulação inicial	0,06
	Formalização	0,03
	Acompanhamento - elaboração de materiais	0,19
	Acompanhamento - revisão de materiais	1,03
	Acompanhamento - subsídios para atividades	0,05
	Acompanhamento - análise de proposta/currículo para consultoria	0,03
	Acompanhamento - participação em banca de seleção consultoria	0,02
	Acompanhamento - participação em reunião sobre as ações de consultoria	0,10
	Acompanhamento - contatos institucionais	0,36
	Acompanhamento - comunicação oficial	0,32
	Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto	1,14
	Acompanhamento - reuniões de governança (periódicas dos eixos, com a coordenação)	0,58
	Acompanhamento - reuniões internas dos eixos	0,39
	Acompanhamento - reuniões de equipe Programa	0,06
Ações pontuais de controle de situações críticas	0,06	

Observa-se, por exemplo, que na entrega "Programas e Projetos", as atividades de “Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto” e “Acompanhamento - revisão de materiais”, apresentaram necessidades de 1,14 e 1,03 servidores, respectivamente. Isso indica que essas atividades exigem mais tempo e servidores.

Esses dados podem ser valiosos para a tomada de decisão, uma vez que quanto mais variáveis forem observadas nos resultados do DFT, mais precisa e direcionada será a decisão do gestor

(Marinho e Vasconcelos, 2007; Reis et al., 2015). Além de saber quais entregas são mais onerosas para a organização, é possível identificar quais atividades devem ser foco de avaliação do perfil profissional a ser contratado, aprimorando a alocação de recursos e garantindo maior eficiência e efetividade das atividades.

Dimensionamento e Perfil de Competências

A identificação de que competências advindas da fase de Mapeamento se aplicavam a que entregas das unidades, solicitada durante as Oficinas de Dimensionamento (vide seção de Procedimentos Metodológicos), permitiu a identificação de um perfil de competências técnicas por entrega, por unidade, e permitiu identificar o perfil técnico necessário às entregas mais demandantes de cada unidade. A unidade UNIII, por exemplo, associou suas 18 competências técnicas às suas 41 entregas. A Tabela 3 destaca o perfil de competências associado à entrega “Programas e Projetos”, que apresentou o maior déficit de servidores.

Tabela 3 - Perfil de Competências Necessário à Entrega com Maior Déficit de Servidores na UNIII

Entregas	Necessidade de servidores	Competências vinculadas
Programas e Projetos	4,42	Acompanhar Projetos e Programas
		Articulação Interinstitucional - Diretrizes
		Elaboração de Atos Normativos
		Elaboração de Projetos e Programas
		Fiscalização de Disposições Penais para Adolescentes
		Inspecionar Unidades Prisionais e Socioeducativas
		Levantamento de Dados
		Planejamento de Mutirões para Avaliação do Encarceramento
		Proposição de Soluções para Irregularidades nos Sistemas Carcerário e Socioeducativo
		Realização de Eventos
		Recebimento de Denúncias e Reclamações
		Secretariar Atividades
		Uso de Ferramentas de Apresentação Visual

Como mostrado na Tabela 3, as competências ligadas à entrega "Programas e Projetos" passavam tanto por atividades mais gerais, como articulação entre instituições, normatização e elaboração de projetos, como por atividades mais específicas, como fiscalização de normas,

unidades e irregularidades de sistemas prisionais e socioeducativos. Os servidores alocados para esta demanda precisariam apresentar um perfil técnico abrangente de gerência de projetos, avaliação de textos normativos e de sua aplicação, além de um perfil político de interação entre instituições, o que possivelmente indica a necessidade de cargos diferentes para darem conta da entrega (Albrecht, 2021; Leme, 2015).

Com esse perfil de competências associado diretamente às entregas da unidade, os processos de Gestão Estratégica de Pessoas poderiam não apenas focar no quantitativo de pessoal necessário, mas também no perfil das pessoas que preencheriam essas vagas, favorecendo não apenas o desempenho esperado e o alcance das metas da unidade, como apontado por Veloso (2013), mas também favorecendo ao servidor um ambiente que aproveitasse as competências que ele desenvolveu ao longo da sua carreira, melhorando a qualidade de vida no trabalho e possibilitando a redução da rotatividade (Pires et al., 2005).

Para isso, a organização poderá, por exemplo, lançar mão de processos de recrutamento e seleção por competência, que poderiam abranger tanto o público interno da organização quanto o externo, por meio de concursos ou processos seletivos simplificados baseados em competências (Leal et al., 2017; Teixeira e Costa 2022). Com isso, têm-se parâmetros técnicos e transparentes para a tomada de decisões administrativas em relação à contratação ou realocação de pessoal (Brandão, 2012; Brandão e Bahry, 2005; Capuano, 2015; Ramos et al., 2016; Silva et al., 2018).

O perfil de competências identificado também favorece o próprio Dimensionamento da Força de Trabalho, já que as necessidades de pessoal identificadas podem não se dever somente à necessidade real de pessoas na unidade, mas à necessidade de pessoas capacitadas. A capacitação dessas pessoas poderia tornar a execução das atividades mais fácil e adequada, evitando sobrecargas, falhas e fadiga excessiva dos servidores, além de reduzir custos com horas extras e trabalho temporário (Oliveira, et al., 2018; Serrano et al., 2018b).

Outra vantagem é a redução do turnover (taxa de rotatividade de funcionários em uma empresa), já que a gestão por competências pode identificar os servidores mais adequados para cada função, por meio da seleção pública por competências e do remanejamento de servidores por competências, além de investir no desenvolvimento dos servidores já existentes nas unidades (Correa et al., 2017; Gonçalves, 2021).

O DFT aplicado de forma integrada à GC também pode trazer benefícios relacionados à qualidade do serviço público prestado (Brandão e Guimarães, 2001). Servidores mais qualificados e engajados, desempenham melhor suas funções, com mais eficiência e produtividade (Brandão e Guimarães, 2001; Cintra et al. 2017). Além disso, a combinação entre as duas metodologias, também pode contribuir para um clima organizacional mais positivo, com servidores mais motivados e comprometidos com a organização. Podendo resultar em maior produtividade, eficiência e inovação, além de contribuir com a reputação e imagem positiva da organização no contexto em que está inserida (Aragão e Maranhão, 2020; Mulangue, 2021).

Por outro lado, a escassez de servidores apontada pelo DFT pode acarretar problemas em diferentes áreas da organização, como aumento da carga de trabalho para os servidores existentes, com impactos na qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão, bem como na sua satisfação. A sobrecarga também pode desmotivar os servidores, afetar negativamente o clima

organizacional, bem como comprometer a saúde e qualidade de vida dos servidores (Ferreira et al., 2022; Magalhães e Rotenberg, 2022).

A falta de servidores em quantidade adequada também pode resultar em perda de eficiência e qualidade dos serviços prestados, levando a prejuízos financeiros para a instituição (Oliveira, et al., 2018). Em algumas áreas críticas, como segurança pública e saúde, a falta de servidores pode comprometer a segurança dos usuários e dos próprios servidores (Reis et al., 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi relatar a aplicação de um método que permitiu a uma organização pública brasileira do poder judiciário integrar o perfil de competências a seus processos de DFT. Para atingir esse objetivo, a metodologia de DFT foi integrada aos dados resultantes do mapeamento de competências.

A aplicação da metodologia de DFT forneceu dados importantes sobre a quantidade atual e necessidade futura de servidores, com os números de 479,37 e 577,75, respectivamente. Além disso, o estudo permitiu identificar o perfil de competências necessário para atender às particularidades das entregas e atividades de cada unidade. Foi identificado um total de 1.213 competências, sendo 1.177 competências técnicas, ou seja, diretamente relacionadas às finalidades das unidades.

Com base nessa análise, o órgão público pode se concentrar na seleção de profissionais com as competências específicas exigidas para cada demanda, o que possibilita a realização de entregas específicas dentro das unidades organizacionais. Por fim, a vinculação entre as competências e as entregas, realizada durante o DFT, permitiu avaliar o que precisa ser realizado pela unidade e o perfil de competências necessário para tanto.

Ao testar esse vínculo, o estudo buscou oferecer uma solução prática para que as organizações públicas brasileiras possam aprimorar seus processos de dimensionamento de força de trabalho. Os resultados do estudo destacam a inovação em vincular o perfil profissional necessário por meio das competências aos dados de dimensionamento da força de trabalho (Moore; 2018).

Contudo, durante a pesquisa, foram identificados entraves que dificultaram o processo de elaboração do perfil de competências dos servidores, tais como: a falta de formação técnica, a ausência de formalização dos processos de trabalho, a dificuldade em acessar servidores com experiência e com conhecimento das rotinas de trabalho das unidades e a dificuldade dos servidores em descrever suas próprias competências.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo não contemplou a análise das lacunas de competências dos servidores da organização, o que impede verificar se os servidores, mesmo tendo o perfil de competências descrito, possuem tais competências bem desenvolvidas.

Servidores com lacunas de competências podem apresentar desempenho abaixo do esperado, causando atrasos e erros em suas entregas e aumentando a sensação de falta de pessoal na instituição (Barros, 2022). Assim, recomenda-se que estudos futuros identifiquem tanto o perfil

necessário para as unidades quanto as lacunas de competências existentes, corrigindo as necessidades de capacitação antes da realização do DFT.

Ademais, é importante destacar que a proposta de metodologia de DFT que considere o perfil de competências ainda não é exaustiva e não considerou como outros subsistemas de gestão de pessoas, identificados durante a coleta de dados, podem afetar a percepção das unidades organizacionais em relação à necessidade de pessoal. Fatores como a falta de suporte organizacional e a cultura organizacional também podem afetar negativamente a produtividade dos servidores (Brandão et al., 2012). Por isso, recomenda-se investigar a relação desses fatores com o DFT, a fim de tornar os resultados mais condizentes com a realidade de cada instituição.

Por fim, este estudo apresenta uma contribuição significativa para a literatura da área, atendendo a recomendação de Serrano et al., (2017) sobre a necessidade da identificação do perfil profissional da equipe, considerando tanto a formação quanto as competências necessárias para o desempenho eficiente das atividades.

Essa contribuição complementa e aprimora os resultados quantitativos do dimensionamento, permitindo a definição de critérios mais claros e precisos para a realocação de pessoal. Além disso, essa medida também facilitará a capacitação dos servidores, possibilitando que possuam as competências necessárias para executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, N. F. M. (2021). Reflexões sobre nomeações a cargos públicos no Brasil: a experiência de três secretarias entre 2011 e 2018. *Revista Brasileira de Ciência Política*.
- Almeida, V. M. L., Junqueira, A., Maltoni, L. A., & Bruno, L. C. (2007). Dimensionamento da força de trabalho necessária às Unidades Hospitalares do Instituto Nacional de Câncer/MS. *Revista brasileira de cancerologia*, 53(1), 71-78.
- Aragão, A. S. M., & Maranhão, T. L. G. (2020). Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura/Professional Recognition and Motivation in Companies: Systematic Literature Review. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(51), 511-536.
- Bandeira, E. L., de Arruda, H. R., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.
- Barros, F. R., Santos, R. K. P., Santos, M. D. L., & Souza, M. L. P. (2022). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11-20.
- Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. (2017). Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41, 8-15.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Aquino Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Brasil. Decreto nº 10.506. (2020). Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e

- regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República.
- Brasil. Decreto nº 5.707. (2006a). Institui as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- Brasil. Decreto nº 5.825. (2006b). Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
- Brasil. Decreto nº 9.991. (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 157(167), 28 ago. 2019.
- Camões, M. R. S. (2019). Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 9.
- Campos, I. C. M. (2006). Diagnósticos de transtornos mentais e comportamentais e relação com o trabalho dos servidores públicos estaduais.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço público*, 66(3), 371-394.
- Carvalho, D. D. S., Nascimento, E. P. L., Carmona, S. A. M. L. D., Barthmann, V. M. C., Lopes, M. H. P., & Moraes, J. C. D. (2023). Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. *Saúde em Debate*, 46, 1215-1237.
- Carvalho, P. A. S., Torres, K. A., Borba, E. L., & Martins, P. L. (2015). Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. *Aedb. br*.
- Cavalcante, F. V., & Renault, T. B. (2018). Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107.
- Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., & Guillarducci, C. A. (2017). Competency management in Brazil: a multi-case study.
- Cintra, L. P., Barbosa, J., Barbosa, A. C. Q., & Franco, D. (2017). recursos humanos, competências e desempenho: (im) possível articulação em fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Conselho Nacional de Justiça (2016). Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 22 out. 2022.
- Correa, R., Camelo, S. H. H., & Leal, L. A. (2017). Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes—uma revisão integrativa. *Revista Economia & Gestão*, 17(47), 65-84.
- Dias, G. C. F. (2021). Efeito da exposição a um manual no aprendizado de descrição de competências [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Pará.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23, 225-236.
- Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e profissão*, 32, 388-403.
- Ferraz, R. A., Melo-Silva, L. L., Coscioni, V., & Oliveira Rodrigues, J. P. (2023). Definições de competências transversais e transferíveis em estudantes universitários: revisão de escopo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 24(1), 29-41.
- Ferreira, A. V. L., de Azevêdo, D. P., Santos, E. L., Assunção, T. V. M., & Santos, J. S. (2022). Sobrecarga de trabalho em mulheres: um estudo sobre a saúde mental de servidoras da UEFS durante o contexto pandêmico. *Concilium*, 22(5), 137-149.
- Ferreira, L. O. G., Serrano, A. L. M., & Mendes, N. C. F. (2022). Dimensionamento da força de trabalho frente a um grande volume de dados: Uma abordagem no âmbito teórico. *P2P E INOVAÇÃO*, 8(2), 121-140.
- Ferreira, M. R. L., de Araújo, R. M., Gomes, F. P., & Ayres, K. V. (2010). Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Revista Ciências Administrativas*, 16(2), 510-528.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.
- Freitas, H. S., Serrano, A. L. M., & Ferreira, L. O. G. (2021). Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação. *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 163-199.
- Gaeta, M., Marzano, A., Miranda, S., & Sandkuhl, K. (2017). The competence management to improve the learning engagement. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 8, 405-417.
- Gaidzinski, R. R. (1998). Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares.

- Gonçalves, C. I. M., Correia, D. M. G., Correia, T. D. C. B., José, H. M. G., de Melo, M. F. H. P., & dos Reis Pinto, M. J. B. (2021). Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 439-464.
- Gonçalves, L. (2007). Processo de trabalho da enfermagem: bases qualitativas para o dimensionamento da força de trabalho em unidades de internação.
- Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press.
- Henklain, M. H. O., Teixeira, R. F., Bastos, A. E., & Lukianou, V. (2016). Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 7(1), 1441-1465.
- Isidro-Filho, A., & Serrano, A. L. M. (2016). "Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo quali-quantativo aplicado. In IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF: Consad (p. 23).
- Landfeldt, I. M. P. (2016). Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos.
- Leal, F. G., da Silva, A. C. F., & Dalmau, M. B. L. (2016). Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 267-290.
- Leal, F. G., da Silva, A. C. F., & Dalmau, M. B. L. (2017). Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 267-290.
- Leal, F. G., Santos, L. S., Búrigo, E. M., Frediani, F. R., & Borgatto, A. F. (2021). Proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da universidade federal de santa catarina. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 6(1), 208-232.
- Leme, R. (2015). *Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para empresas públicas e privadas: Como integrar competências, processos, planejamento estratégicos e dimensionamento da força de trabalho*. Qualimark.
- Lima, J., & Cavalcante, K. D. O. (2015). Gestão por competências nas instituições públicas. *Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: UFPB, 55-67.
- Lombardi, G. P., Laureano, E. S., & Estender, A. C. (2018). Diferenças entre os processos de contratação da organização pública e privada. *Cadernos de Direito*, Piracicaba, 18(34), 51-71.
- Magalhães, T. D. A., & Rotenberg, L. (2022). Trabalho remoto em uma universidade: condições de trabalho, sobrecarga e assédio moral.
- Marconi, N. (2004, November). Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anais... Madrid.
- Marinho, B. D. L., & Vasconcellos, E. P. G. D. (2007). Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações. *Revista de Gestão USP*, 14(2), 61-76.
- Ministério da Economia (2022). Portaria SEDGG/ME N° 7.888, de 1° de setembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710> Acesso em: 27 fev 2023.
- Ministério da Economia (2023). Painel estatístico de pessoal. 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em 20/10/2023
- Montezano, L., & Menezes, B. (2019b). Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Gestão. Org*, 17(2), 184-201.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, 47-66.
- Montezano, L., & Silva, B. M. (2018). Implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça-ENAJUS*, Brasília, DF, Brasil, 1-13.
- Montezano, L., da Silva, N. B., Marques, F. B., & Isidro-Filho, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), 21-44.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019a). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.

- Montezano, L., Petry, I. S., de Matos Frossad, L. B., & Isidro, A. (2021). Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 269-288.
- Moore, J. (2018). Health professions regulation in the United States. *Revista de Direito Sanitário*, 19(2), 131-155.
- Mulangue, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho resumo da revisão bibliográfica.-. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(02), 44-68.
- Nascimento, L. S.; Silva, N. C.; Lopes, F. A. P. (2019). O processo de dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal: uma análise a partir do orçamento de pessoal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 53(5), 933-953.
- Nicola, A. L., & Anselmi, M. L. (2005). Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 58, 186-190.
- Nunes, A. V. D. L., & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67.
- Oliveira, A. L. A. et al. (2018). O dimensionamento da força de trabalho no setor público: um estudo sobre a saúde suplementar no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, p. e6, 2018.
- Pagotto, D. P., da Silva-larissa, L. D. P., da Silva Filho-antonio, A. I., & da Silva-Maikon, M. F. (2021). Revisão de metodologias sobre dimensionamento da força de trabalho em saúde no Brasil.
- Perseguino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 22-44.
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M. D., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M. D., & Dantas, V. C. (2005). Gestão por competências em organizações de governo.
- Prux, P. R., Pasquini, A. Q., Custódio, L. S., & Jorge, M. A. M. (2023). Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do qualifica RS e do transforma minas. *Revista Estudos de Planejamento*, (20).
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Barros, R. D. S. (2016). A behavioral approach to description of competences in a federal public institution. *Perspectivas em análise do comportamento*, 7(1), 133-146.
- Reis, C. Z. T., de Freitas, Á. M. R., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2015). Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 28-49.
- Rodrigues, A. D. M., Oliveira, C. B. D. N., & Lima, H. L. D. (2015). Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: A construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. In *Anais do VIII Congresso Consad de Gestão Pública*.
- Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., da Silva, J. C., Alves, P., Rodrigues, H. G., & Kappel, L. B. (2014). As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. *Revista Economia & Gestão*, 14(37), 53-79.
- Santos, A. P., de Medeiros Silva, A. C. A., & Ferreira, M. A. C. (2017). Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. In *X Congresso CONSAD de Administração Pública*.
- Santos, V. C., Soares, C. B., & Campos, C. M. S. (2007). A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41, 777-781.
- Serrano, A. L. M. O., Franco, V. R. O., Cunha, R. D. O., Iwama, G. Y. O., & Guarnieri, P. O. (2018a). Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.
- Serrano, A. L. M., Cunha, R. D., Franco, V. R., Assis, M., & Souza, F. (2017). Dimensionamento da força de trabalho aplicado a uma organização do Poder Executivo federal. *Anais do XX SEMEAD*, São Paulo.
- Serrano, A. L. M., Mendes, N. C. F., & Meneses, P. P. M. (2021). Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance.
- Serrano, A. L. M.; Iwama, G. Y.; Almeida, J.; Cunha, R. D.; Franco, V. R. (2018b). Dimensionamento na Administração Pública Federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação.
- Silva, D. L.; Gonçalves, G. D. M. A.; Coelho Júnior, F. A. (2018). Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. In: *Enanpad*, Curitiba. *Anais [...] Curitiba: Anpad*.
- Silva, F. M., de Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 685-693.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.

- Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. B. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/ UFCG. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3).
- Souza, N. A., Castro, A., Doro, A. P. G., & Reis, C. E. (2022). Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. *Revista Valore*, 7, 136-149.
- Strużyna, J., Marzec, I., & Bozionelos, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43-57.
- Teixeira, A. A., & Costa, T. D. (2022). Seleção por competências: utopia ou realidade em uma Instituição Federal de Ensino? 546. *Papers do NAEA*, 31(1).
- Tribunal de Contas da União (2015). Acórdão 2212 de 02 de setembro de 2015 relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada. Avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas. Disponível em https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/key%253aacordao-completo-1417359/dtrelevancia%2520desc/0/sinonimos%253dfalse. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Tribunal de Contas da União (2013). Acórdão 3023, de 01 de janeiro de 2013. Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal-apf.htm>. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Tribunal de Contas da União (2019). Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2018.htm>. Acesso em: 08 de nov 2022.
- Veloso, R. C. L. (2013). O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. I congresso CONSAD de gestão pública, Brasília, Anais [...] Brasília: CONSAD, 2013.
- Ventin, C. D., Pereira, D. A. O., & Moraes, I. S. D. (2019). Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde.
- Vianna, C. M. D. M., Pierantoni, C. R., França, T. C., Magnago, C., Rodrigues, M. P. D. S., & Morici, M. C. (2013). Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 23(3), 925-950.
- Zarifian, P. (2012). Objetivo competência: por uma nova lógica. In *Objetivo competência: por uma nova lógica* (pp. 197-197).