



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL – PROFIAP

LUCIELMA SANTOS PASSOS DE HOLANDA

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO USO ESTRATÉGICO  
DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS**

SÃO CRISTÓVÃO-SE  
2026

LUCIELMA SANTOS PASSOS DE HOLANDA

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO USO ESTRATÉGICO  
DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito para a defesa de Mestrado Profissional em Administração Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Thaís Ettinger Oliveira

SÃO CRISTÓVÃO-SE  
2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

H722d Holanda, Lucielma Santos Passos de  
Dimensionamento da força de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior : análise do uso estratégico do Sistema de Dimensionamento de Pessoas / Lucielma Santos Passos de Holanda ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira. – São Cristóvão, SE, 2026.  
112 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Administração de pessoal. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Política de mão-de-obra. I. Instituições Federais de Ensino Superior (Brasil). II. Oliveira, Thaís Ettinger, orient. III. Título.

CDU 35.08:378.4/.6(81)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Aos vinte e três dias do mês de fevereiro de dois mil e vinte e seis foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa de Dissertação de Mestrado Profissional da discente **Lucielma Santos Passos De Holanda, Matrícula: 202411009733**, com o título do trabalho de conclusão final: **DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO USO ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS**. A banca foi composta pelos seguintes membros: **Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira (Presidente/Orientadora)**, **Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales (PROPADM/UFS)** e **Profa. Dra. Edna Torres de Araújo (PROFIAP/UFRA)**. Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu a discente e a mesma respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida a banca examinadora deliberou pela **APROVAÇÃO** da aluna.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 23 de fevereiro de 2026.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** **THAIS ETTINGER OLIVEIRA**  
Data: 25/02/2026 15:15:19-0300  
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira  
(Presidente/Orientadora)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** **JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES**  
Data: 25/02/2026 15:08:11-0300  
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales  
(PROPADM/UFS)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** **EDNA TORRES DE ARAUJO**  
Data: 25/02/2026 14:47:46-0300  
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Edna Torres de Araújo  
(PROFIAP/UFRA)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** **LUCIELMA SANTOS PASSOS DE HOLANDA**  
Data: 25/02/2026 15:26:41-0300  
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Lucielma Santos Passos De Holanda  
(Discente/PROFIAP/UFS)

Dedico esta dissertação ao meu marido, Gilvan, que caminhou comigo mesmo quando o cansaço falava mais alto; às minhas filhas, Giovanna e Alice, que, mesmo sem saber, me ensinaram diariamente o verdadeiro sentido de persistir; à minha mãe, Marineuza, alicerce da minha vida, cujo amor e força tornaram este sonho possível; ao meu pai, Francisco, por sempre acreditar em mim; e ao meu irmão, Lucas, pelo incentivo, carinho e presença ao longo dessa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela força diária e pela serenidade concedida em cada etapa desta caminhada, especialmente nos momentos de maior desafio.

À minha família, base de tudo. Ao meu marido, Gilvan, pelo companheirismo, apoio constante e incentivo incondicional. Às minhas filhas, Giovanna e Alice, por serem fonte permanente de amor, motivação e sentido. À minha mãe, Marineuza, pelo cuidado, pela presença firme e pelo exemplo de perseverança. Ao meu irmão, Lucas, pelo apoio, pela confiança e pelo incentivo ao longo de toda essa trajetória.

À minha orientadora, Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira, pela condução atenta, pelas valiosas contribuições, pela disponibilidade, pelo rigor acadêmico que qualificaram este trabalho e, sobretudo, pela confiança em mim depositada.

A todos os mestres que fizeram parte da minha formação, em especial aos docentes do PROFIAP, pelas reflexões, pelos aprendizados e pelo compromisso com a formação crítica e qualificada. Minha gratidão especial à Profa. Dra. Rosângela Sarmiento Silva, pelas contribuições relevantes e pelo exemplo de dedicação à docência e à pesquisa.

Aos colegas do PROFIAP, que compartilharam desafios, aprendizados e conquistas ao longo do mestrado, em especial a Renata Xavier, Gabriel Rosas, Maria Grazielle e Elisangela, pela parceria, apoio e trocas constantes.

Aos membros da banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales e Profa. Dra. Edna Torres de Araujo, pelas contribuições cuidadosas, sugestões pertinentes e pelo enriquecimento deste trabalho.

Aos amigos da Universidade Federal de Sergipe, que incentivaram e apoiaram de diferentes formas ao longo desta jornada, em especial Michelle, Rose e o Prof. Dr. Jailton de Jesus Costa, e a tantos outros que, mesmo não citados nominalmente, foram apoio importante ao longo deste caminho.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram e fizeram parte deste caminho, meu sincero agradecimento.

“A complexidade não é um problema a ser eliminado, mas um desafio a ser enfrentado.”

**Edgar Morin**

## RESUMO

**Objetivo:** O estudo tem como objetivo analisar de que modo as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) estruturam e operacionalizam o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), com vistas à qualificação da gestão estratégica de pessoas no serviço público federal. Apesar da consolidação normativa do DFT na Administração Pública Federal, observa-se lacuna na literatura empírica quanto à forma como o SISDIP tem sido institucionalizado e utilizado estrategicamente nas IFES brasileiras. **Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo-exploratório, do tipo estudo de caso único e integrado. No que se refere à coleta de dados, estes são classificados como primários e secundários, haja vista a aplicação de questionário estruturado com questões fechadas, em escala Likert, e abertas a IFES usuárias do SISDIP, bem como a análise documental de normativos, manuais e diretrizes institucionais. O levantamento empírico envolveu oito IFES distribuídas em diferentes regiões do país. A análise dos dados combinou procedimentos de estatística descritiva, construção de índice de maturidade institucional do SISDIP e análise de conteúdo temática, com apoio de software de análise qualitativa, permitindo a integração entre evidências quantitativas e qualitativas. **Principais Resultados:** Os resultados evidenciam que o uso do SISDIP nas IFES apresenta níveis heterogêneos de maturidade institucional. Observam-se avanços na estruturação formal do processo de DFT, como a constituição de equipes técnicas, ações de capacitação e suporte normativo. Contudo, persistem fragilidades relevantes quanto à integração dos resultados do dimensionamento aos processos decisórios, especialmente no que se refere a concursos públicos, redistribuições e reorganizações internas. Verificou-se que a maturidade do DFT está menos associada a características estruturais das instituições e mais relacionada a fatores organizacionais, como governança interna, apoio da alta gestão, qualidade da informação e capacidade de implementação. **Relevância e Originalidade:** Ao focar em um caso específico — o SISDIP — analisado de forma integrada a múltiplas unidades de análise, o estudo oferece uma abordagem empírica, prática e aplicável, contribuindo para a literatura nacional sobre planejamento da força de trabalho e gestão estratégica de pessoas no setor público federal. **Contribuições teóricas e metodológicas:** Do ponto de vista teórico, o estudo amplia a compreensão do DFT como prática inserida em sistemas organizacionais públicos complexos. Metodologicamente, contribui ao articular análise qualitativa e quantitativa em um estudo de caso único e integrado. **Contribuições sociais e de gestão:** Ao fortalecer o planejamento da força de trabalho no serviço público federal, o estudo contribui para a alocação mais racional de servidores, para o aprimoramento da capacidade estatal e, indiretamente, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. No campo da gestão pública, resulta na proposição de um manual de boas práticas fundamentado em evidências empíricas, com potencial de replicação nacional.

**Palavras-chave:** Dimensionamento da Força de Trabalho; SISDIP; Gestão Estratégica de Pessoas; Planejamento da Força de Trabalho; Administração Pública Federal.

## ABSTRACT

**Objective:** This study aims to analyze how Brazilian Federal Higher Education Institutions (IFES) that use the Personnel Dimensioning System (SISDIP) structure and operationalize the Workforce Dimensioning (WFD) process, with a view to enhancing strategic human resource management in the federal public sector. Despite the normative consolidation of WFD within the Federal Public Administration, there remains a gap in the empirical literature regarding how SISDIP has been institutionalized and strategically utilized in Brazilian IFES.

**Methodology:** This is a qualitative, descriptive-exploratory study, designed as a single, embedded case study. Data collection involved both primary and secondary sources, including the application of a structured questionnaire with closed-ended Likert-scale and open-ended questions to IFES using SISDIP, as well as documentary analysis of regulations, manuals, and institutional guidelines. The empirical investigation encompassed eight IFES across different regions of Brazil. Data analysis combined descriptive statistics, the construction of an institutional maturity index for SISDIP, and thematic content analysis, supported by qualitative data analysis software, enabling the integration of quantitative and qualitative evidence.

**Main Results:** The findings indicate that the use of SISDIP across IFES presents heterogeneous levels of institutional maturity. Advances are observed in the formal structuring of the WFD process, such as the establishment of technical teams, training initiatives, and normative support. However, significant weaknesses persist regarding the integration of dimensioning results into decision-making processes, particularly in relation to public recruitment, staff redistribution, and internal reorganization. The study found that WFD maturity is less associated with structural characteristics of institutions and more closely related to organizational factors, such as internal governance, top management support, information quality, and implementation capacity.

**Relevance and Originality:** By focusing on a specific case—SISDIP—analyzed in an integrated manner across multiple units of analysis, this study offers an empirical, practical, and applicable approach, contributing to the national literature on workforce planning and strategic human resource management in the federal public sector.

**Theoretical and Methodological Contributions:** From a theoretical perspective, the study expands the understanding of WFD as a practice embedded in complex public organizational systems. Methodologically, it contributes by combining qualitative and quantitative analysis within a single, embedded case study design.

**Social and Managerial Contributions:** By strengthening workforce planning in the federal public sector, the study contributes to a more rational allocation of personnel, enhances state capacity, and indirectly improves the quality of public services delivered to society. In the field of public management, it results in the proposal of a best practices manual grounded in empirical evidence, with potential for national replication.

**Keywords:** Workforce Sizing; SISDIP; Strategic Human Resource Management; Workforce Planning; Federal Public Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações conceituais que estruturam o Dimensionamento da Força de Trabalho nas IFES .....	25
Figura 2 - Modelo Teórico Empírico da Pesquisa .....	40
Figura 3 - Radar das médias .....	53
Figura 4 - Fluxos entre categorias analíticas e percepções institucionais sobre o uso do .....	56
Figura 5 - Fluxos de coocorrência entre códigos da análise qualitativa sobre o uso do SISDIP nas IFES .....	58
Figura 6 - Nuvem de palavras.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correspondência entre questões do instrumento, objetivos específicos e referencial teórico .....	31
Quadro 2 - Procedimentos da Coleta dos Dados .....	33
Quadro 3 - Categorias consolidadas da análise qualitativa e codificação temática.....	36
Quadro 4 - Protocolo do Estudo de Caso .....	38
Quadro 5 - Desafios na implementação do DFT e uso do SISDIP.....	59
Quadro 6 - Facilitadores do processo de DFT com uso do SISDIP .....	60
Quadro 7 - Percepções gerais sobre o DFT/SISDIP.....	62
Quadro 8 - Sugestões de melhoria para o SISDIP e o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil institucional das IFES participantes .....	44
Tabela 2 - Itens com maior concordância (pontos fortes) .....	46
Tabela 3 - Itens com menor concordância (pontos frágeis).....	47
Tabela 4 - Índice de Maturidade por IFES .....	49
Tabela 5 - Índice médio por região.....	51
Tabela 6 - Estatísticas dos 17 Itens Likert (1-5) .....	52
Tabela 7 - Correlações de Spearman .....	54

## LISTA DE SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
Cefet/RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FORGEPE	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
HRA	<i>Human Resource Analytics</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SISDIP	Sistema de Dimensionamento de Pessoas
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UnB	Universidade de Brasília
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivo geral e objetivos específicos</b> .....	17
<b>1.3 Justificativa</b> .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 Evolução da gestão de pessoas e o dimensionamento da força de trabalho</b> .....	19
<b>2.2 Planejamento da força de trabalho no setor público</b> .....	20
2.2.1 Planejamento da força de trabalho como função estratégica.....	20
2.2.2 Planejamento da força de trabalho e capacidade estatal.....	21
<b>2.3 Dimensionamento da força de trabalho e SISDIP na Administração Pública Federal</b> .....	21
<b>2.4 Gestão estratégica e tomada de decisão no setor público</b> .....	22
<b>2.5 Governança da informação no contexto do DFT e do SISDIP</b> .....	22
<b>2.6 Gestão baseada em evidências na administração pública</b> .....	23
<b>2.7 Teoria da complexidade e gestão pública nas IFES</b> .....	24
<b>2.8 Operacionalização dos constructos</b> .....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	28
<b>3.1 Aspectos éticos da pesquisa</b> .....	28
<b>3.2 Delineamento da pesquisa</b> .....	29
<b>3.3 Unidade de caso e unidades de análise</b> .....	29
<b>3.4 Instrumento da pesquisa</b> .....	30
<b>3.5 Coleta de dados</b> .....	32
<b>3.6 Análise e interpretação dos dados</b> .....	34
3.6.1 Análise quantitativa .....	35
3.6.1.1 <i>Estatísticas descritivas</i> .....	35
3.6.1.2 <i>Construção do índice de maturidade do SISDIP</i> .....	35
3.6.2 Análises exploratórias adicionais .....	36
3.6.3 Análise qualitativa .....	36
3.6.4 Integração dos métodos .....	37
<b>3.7 Protocolo do estudo de caso</b> .....	38
<b>3.8 Critérios de validade e confiabilidade</b> .....	39
<b>3.9 Modelo teórico-empírico da pesquisa</b> .....	39

<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
<b>4.1 Diretrizes institucionais e normativas do uso do sistema SISDIP</b> .....	40
4.1.1 Marcos legais estruturantes do DFT .....	41
4.1.2 Diretrizes técnico-operacionais do SISDIP .....	41
4.1.3 Governança institucional e diretrizes de capacitação .....	42
4.1.4 Síntese integradora das diretrizes institucionais .....	42
<b>4.2 Caracterização das IFES</b> .....	43
4.2.1 Itens avaliativos (Likert 1–5).....	44
<b>4.3 Índice de Maturidade do SISDIP</b> .....	48
<b>4.4 Comparação regional</b> .....	50
<b>4.5 Perfil geral de maturidade do DFT/SISDIP nas IFES participantes</b> .....	52
<b>4.6 Relações exploratórias</b> .....	54
<b>4.7 Análise qualitativa: desafios, facilitadores e percepções</b> .....	55
4.7.1 Desafios identificados .....	59
4.7.2 Facilitadores identificados .....	60
4.7.3 Percepção geral sobre o processo .....	61
4.7.4 Nuvem de Palavras .....	63
<b>4.8 Integração dos resultados</b> .....	65
<b>4.9 Discussão consolidada: o que os resultados revelam sobre o DFT nas IFES</b> .....	66
<b>4.10 Manual de boas práticas para a utilização estratégica do SISDIP nas IFES</b> .....	67
4.10.1 Diretrizes estruturantes para o uso estratégico do SISDIP .....	67
4.10.2 Boas práticas identificadas e exemplos replicáveis .....	68
4.10.3 Recomendações derivadas dos achados empíricos.....	68
4.10.4 Síntese do manual de boas práticas .....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	79
<b>APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, especialmente a partir dos estudos de Frederick W. Taylor, métodos voltados à racionalização da força de trabalho vêm sendo sistematicamente desenvolvidos. Com base nos princípios da administração científica, Taylor buscou identificar, por meio da observação e da mensuração de tempos e movimentos, a quantidade e o perfil ideais de trabalhadores para executar tarefas específicas em um dado intervalo de tempo.

Com o passar das décadas, a crescente complexidade do ambiente organizacional, aliada à revolução do conhecimento e à incorporação de tecnologias de *Big Data*, fez emergir a necessidade de práticas mais dinâmicas e analíticas. Tais mudanças deslocaram o foco da gestão de pessoas de um modelo predominantemente operacional para uma abordagem estratégica e orientada por dados (Tanos *et al.*, 2018 *apud* Serrano, 2019).

No setor público, essa transição tem sido impulsionada por reformas administrativas que visam alinhar competências individuais aos objetivos institucionais de longo prazo, ainda que com limitações teóricas e metodológicas, especialmente no contexto brasileiro (Alves *et al.*, 2023).

A gestão estratégica de pessoas, ao priorizar práticas integradas ao planejamento organizacional, reafirma o papel central dos servidores públicos na viabilização das transformações institucionais. Contudo, sua implementação enfrenta barreiras significativas: ausência de métodos estruturados, baixa adesão da alta gestão, escassez de ferramentas tecnológicas e restrições financeiras e humanas (Serrano; Mendes; Menezes, 2021).

Nesse contexto, ganha importância o desenvolvimento do Planejamento da Força de Trabalho (PFT), que passou a ser estruturado no setor público brasileiro especialmente a partir das reformas administrativas e do esforço de modernização do Estado. O PFT fornece informações essenciais para que a organização disponha das pessoas certas, na quantidade certa, nos locais e momentos adequados ao longo do tempo — e é justamente dessa lógica que surge o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como elemento técnico central do planejamento (Cunha *et al.*, 2020).

Assim, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) destaca-se como ferramenta técnica e estratégica para promover a alocação racional de pessoal, com base em evidências. Estudos indicam que sua adoção contribui para melhorar o desempenho institucional, reduzir

gargalos operacionais e alinhar a força de trabalho às demandas organizacionais (Moura; Pinheiro; Silva, 2019).

No Brasil, a aplicação do DFT é particularmente relevante diante das restrições orçamentárias, da rigidez nas carreiras e da complexidade das estruturas organizacionais das IFES. Em resposta a esse desafio, o Governo Federal desenvolveu o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), visando apoiar as instituições públicas na implementação de metodologias técnicas de dimensionamento (Souza *et al.*, 2022).

Apesar da disponibilidade do SISDIP, persistem lacunas relevantes: poucas IFES dispõem de processos institucionalizados, equipes capacitadas ou modelos consistentes que orientem o uso estratégico do sistema. Isso compromete sua efetividade como instrumento de planejamento e enfraquece a gestão estratégica de pessoas no setor público federal.

Portanto, compreender como as IFES estruturam e operacionalizam o DFT com apoio do SISDIP torna-se fundamental. Trata-se de um esforço não apenas técnico, mas institucional, que pode revelar boas práticas, gargalos recorrentes e oportunidades de aprimoramento com potencial de replicação nacional.

## 1.1 Problema de pesquisa

A busca por maior eficiência administrativa no serviço público federal tem impulsionado o uso de ferramentas orientadas por evidências, sobretudo no planejamento e na alocação de recursos humanos. Nesse contexto, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) consolidou-se como instrumento estratégico, especialmente em instituições de grande porte e estrutura complexa, como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Entretanto, sua eficácia depende de mais do que a aplicação de modelos de cálculo. Requer processos permanentes, integração ao planejamento institucional e uso de ferramentas como o SISDIP, plataforma oficial desenvolvida pelo Governo Federal para apoiar o dimensionamento nas instituições públicas.

Apesar dos avanços normativos e metodológicos atualmente disponíveis, as buscas conduzidas em bases de dados científicas de reconhecida relevância — como *SciELO*, *Web of Science* e *Scopus* — revelam a escassez de pesquisas empíricas comparativas que analisem o índice de percepção da institucionalização do SISDIP nas IFES, especialmente sob a perspectiva da gestão estratégica e da maturidade organizacional. Não foram identificados estudos que articulem DFT, governança da informação, gestão baseada em evidências e teoria da complexidade em um modelo analítico integrado aplicado às IFES. Essa lacuna

compromete a compreensão do potencial estratégico do SISDIP e justifica a relevância desta investigação.

Assim, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão: Como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) estruturam e operacionalizam o processo de dimensionamento da força de trabalho como instrumento de gestão estratégica de pessoas?

## **1.2 Objetivo geral e objetivos específicos**

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar de que modo as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o sistema SISDIP estruturam e operacionalizam o processo de dimensionamento da força de trabalho, com vistas à qualificação da gestão estratégica de pessoas no serviço público federal.

Com relação aos objetivos específicos, destacam-se os seguintes:

I - Identificar as diretrizes institucionais, normativas e regulamentações que orientam o uso do sistema SISDIP nas IFES;

II - Examinar o índice de percepção de integração do SISDIP aos processos decisórios relacionados à gestão de pessoas nas IFES;

III – Identificar os principais desafios e os fatores facilitadores enfrentados pelas IFES, no âmbito operacional, na estruturação e no uso do processo de dimensionamento da força de trabalho, a partir da experiência de utilização do SISDIP;

IV - Verificar práticas exitosas implementadas por IFES no uso do SISDIP como ferramenta estratégica;

V – Propor um manual de boas práticas voltado à utilização estratégica do SISDIP para as IFES, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.

## **1.3 Justificativa**

A crescente complexidade da Administração Pública, aliada à limitação de recursos e à necessidade de maior efetividade na entrega de valor público, exige práticas de gestão baseadas em evidências. O planejamento da força de trabalho surge, nesse contexto, como elemento essencial para o alinhamento entre capacidade organizacional e objetivos estratégicos.

A metodologia do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) oferece base técnica para substituir decisões intuitivas por critérios objetivos na gestão de pessoas, favorecendo a racionalidade e a equidade na alocação de servidores públicos (Ventin *et al.*, 2019).

Entretanto, mesmo com o desenvolvimento do SISDIP e sua disseminação nas IFES, há carência de estudos que analisem de forma empírica e aplicada como o sistema tem sido utilizado, quais os obstáculos enfrentados e quais os elementos que favorecem sua institucionalização como instrumento estratégico.

Esta pesquisa é justificada, portanto, por sua contribuição teórico-aplicada, ao analisar práticas institucionais no uso do SISDIP, sistematizar boas práticas e propor um produto técnico que possa orientar gestores de pessoas no setor público.

O estudo também responde à demanda por fortalecimento da capacidade estatal, ao oferecer evidências e recomendações que podem subsidiar decisões mais eficientes, transparentes e sustentáveis no uso da força de trabalho nas IFES brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo foi estruturado para contextualizar a evolução da gestão de pessoas no setor público, situar o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho como instrumentos estratégicos e apresentar o SISDIP como ferramenta central dessa prática. Além disso, discute-se um conjunto de elementos institucionais — gestão estratégica, governança da informação, gestão baseada em evidências e teoria da complexidade — que ajudam a compreender o ambiente organizacional no qual o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é implementado nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A construção do capítulo acompanha um encadeamento lógico: inicia com fundamentos históricos da gestão de pessoas, avança para o planejamento da força de trabalho e o DFT/SISDIP, e conclui com abordagens contemporâneas que influenciam a capacidade das IFES de utilizar essas ferramentas de forma estratégica.

### 2.1 Evolução da gestão de pessoas e o dimensionamento da força de trabalho

A gestão de pessoas passou por mudanças profundas ao longo do século XX. A partir das contribuições da Administração Científica de Frederick Taylor e da Teoria Clássica de Henri Fayol, as pessoas eram tratadas como recursos a serem rigidamente controlados, com foco predominante na produtividade, repetição de tarefas e especialização técnica (Maximiano, 2015).

Esse enfoque começou a mudar com a Escola das Relações Humanas, sobretudo após os experimentos de Elton Mayo, que evidenciaram a influência de fatores psicológicos e sociais no desempenho dos trabalhadores (Monego *et al.*, 2021). A partir das décadas de 1980 e 1990, com as reformas gerenciais e a expansão da globalização, ganha força a perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), defendendo que práticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento e às metas estratégicas das organizações (Wright; Ulrich, 2017).

No setor público brasileiro, entretanto, a trajetória foi mais lenta. A gestão de pessoas permaneceu fragmentada e predominantemente operacional, marcada por rigidez normativa, heterogeneidade institucional e decisões de pessoal influenciadas por demandas políticas ou orçamentárias (Volpe; Medeiros; Dórea, 2025). Reformas recentes têm buscado reverter esse quadro, promovendo práticas orientadas a dados e alinhadas à missão institucional (Costa; Demo; Paschoal, 2019; Bergue, 2020).

Nesse movimento, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) emerge como instrumento essencial para estimar, de forma quantitativa e qualitativa, a força de trabalho necessária à execução das atividades organizacionais. A literatura apresenta o DFT como um processo estruturado e analítico, apoiado na decomposição de macroprocessos, atividades e entregas (Marinho; Vasconcellos, 2007; Machado; Dal Poz, 2015), e que, na Administração Pública Federal, foi consolidado metodologicamente com o apoio do SISDIP (Serrano; Meneses; Mendes, 2025).

O uso crescente de ferramentas de *Human Resource Analytics* (HRA) amplia o potencial do DFT, permitindo a transformação de dados administrativos em informações estratégicas para a tomada de decisão (Cho; Choi; Choi, 2023). A combinação entre métodos tradicionais e análises preditivas contribui para uma gestão de pessoas mais eficiente, transparente e orientada por resultados.

## **2.2 Planejamento da força de trabalho no setor público**

### **2.2.1 Planejamento da força de trabalho como função estratégica**

O planejamento da força de trabalho é uma das funções centrais da gestão de pessoas, pois busca alinhar o quantitativo e o perfil dos servidores às demandas institucionais e aos objetivos estratégicos (Serrano; Mendes; Meneses, 2022). Esse processo envolve o diagnóstico da força de trabalho existente, projeções futuras de necessidades, análise de lacunas e formulação de estratégias relacionadas ao provimento, movimentação e capacitação (Franco *et al.*, 2018).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), inicialmente instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006), posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), consolidou o planejamento da força de trabalho como diretriz obrigatória para os órgãos federais. O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão nº 2.622/2015-Plenário, reforçou essa orientação ao recomendar metodologias que considerassem carga de trabalho, racionalização de processos e análise de produtividade.

Apesar das normativas, a efetividade do planejamento depende de fatores institucionais. Estudos como os de Gomes (2022) e Reitz (2023) indicam que aspectos como cultura organizacional, qualidade dos dados e envolvimento das lideranças influenciam diretamente a capacidade de incorporar o planejamento ao cotidiano das organizações. A

incorporação de ferramentas de HRA contribui para melhorar a precisão dos diagnósticos e fundamentar decisões estratégicas (Cho; Choi; Choi, 2023).

Experiências metodológicas, como a de Serrano *et al.* (2018), mostram que processos participativos, análise de entregas e modelagem matemática fortalecem o planejamento da força de trabalho como eixo estruturante da governança pública.

### 2.2.2 Planejamento da força de trabalho e capacidade estatal

A capacidade estatal refere-se à habilidade dos governos de planejar, implementar e avaliar políticas públicas de maneira eficaz, justa e sustentável (Grindle, 2004; Peters, 2010). Nessa perspectiva, o planejamento da força de trabalho extrapola a dimensão técnico-operacional e contribui para consolidar práticas institucionais mais robustas.

O uso estruturado do DFT e de ferramentas como o SISDIP favorece o alinhamento entre objetivos estratégicos e capacidade operacional (Serrano; Meneses; Mendes, 2022), especialmente quando integrado ao planejamento, ao orçamento e à avaliação de desempenho (Franco *et al.*, 2018; Volpe; Medeiros; Dórea, 2025). Entretanto, persistem barreiras institucionais — como fragmentação organizacional, baixa qualidade dos dados e resistência à mudança — que limitam a institucionalização do planejamento da força de trabalho (Gomes, 2022; Silva, 2024).

Superar esses obstáculos exige investimentos em sistemas de informação, capacitação continuada e integração entre áreas estratégicas, permitindo que o planejamento de pessoal contribua efetivamente para o fortalecimento da capacidade estatal.

## 2.3 Dimensionamento da força de trabalho e SISDIP na Administração Pública Federal

O dimensionamento da força de trabalho (DFT) é definido como um processo técnico, contínuo e baseado em evidências, voltado a identificar o quantitativo ideal de servidores para atender à demanda institucional (Serrano; Franco; Iwama, 2018). Diferencia-se de iniciativas pontuais ao incorporar indicadores de produtividade, sazonalidade, complexidade das atividades e variações ao longo do tempo.

Na Administração Pública Federal, o DFT enfrenta desafios particulares, como rigidez normativa, limitações orçamentárias, assimetrias regionais e escassez de dados estruturados (Serrano; Mendes; Meneses, 2022). O SISDIP foi desenvolvido justamente para mitigar parte dessas dificuldades, oferecendo uma plataforma padronizada para mapeamento de entregas,

estimativa de cargas de trabalho, cálculo de capacidade produtiva e identificação de lacunas de pessoal (Serrano; Meneses; Mendes, 2022; Serrano *et al.*, 2018).

Ainda assim, sua efetividade depende da qualidade dos dados inseridos, da capacitação das equipes e do apoio da alta gestão (Reitz, 2023; Silva, 2024). A utilização do SISDIP deve estar integrada à estratégia institucional de governança de pessoas e articulada aos níveis estratégico, tático e operacional (Volpe; Medeiros; Dórea, 2025). Processos de auditoria, monitoramento e retroalimentação são fundamentais para consolidar o sistema como referência para decisões de provimento, redistribuição ou reestruturação organizacional.

## **2.4 Gestão estratégica e tomada de decisão no setor público**

A gestão estratégica constitui avanço em relação ao modelo burocrático tradicional ao integrar planejamento de longo prazo, definição de metas e monitoramento de resultados (Paludo; Oliveira, 2024). Segundo Toni (2021), a gestão estratégica é parte integrante da capacidade estatal porque articula recursos, objetivos institucionais e necessidades sociais.

Pesquisas realizadas em universidades federais, como as de Reitz (2023) e Silva (2024), mostram que a eficácia dos instrumentos de gestão estratégica está associada à integração entre áreas administrativas e finalísticas. Quando dados são fragmentados ou inconsistentes, as decisões tornam-se reativas e pouco alinhadas ao planejamento.

Nesse sentido, ferramentas como o SISDIP podem contribuir para a racionalidade decisória, desde que exista maturidade institucional e capacidade analítica nas equipes de gestão de pessoas (Gomes, 2022). A literatura enfatiza que a incorporação de dados qualificados ajuda a mitigar os limites da racionalidade na gestão pública, ampliando a transparência e o controle social (Altunyan, 2023).

O DFT, quando vinculado ao planejamento institucional, deixa de ser um cumprimento formal e passa a atuar como instrumento estratégico, especialmente em ambientes complexos como as IFES (Volpe; Medeiros; Dórea, 2025).

## **2.5 Governança da informação no contexto do DFT e do SISDIP**

A governança da informação engloba estruturas, normas e processos que orientam a criação, organização, uso e proteção dos dados dentro das organizações (Daehn, 2022). No setor público, constitui elemento essencial para produzir decisões mais coerentes e fundamentadas, além de promover transparência e eficiência.

Na literatura internacional, a governança de dados é tratada como intersecção entre governança corporativa, governança de TI e modelos organizacionais. Behringer *et al.* (2021) destacam que sua efetividade depende de políticas claras, definição de papéis, mecanismos de coordenação e processos que garantam a qualidade e a integração das informações. A qualidade dos dados — acurácia, completude, atualidade, consistência e rastreabilidade — é particularmente relevante para o DFT, pois determina a confiabilidade de diagnósticos produzidos pelo SISDIP.

No contexto da administração pública brasileira, documentos oficiais enfatizam que uma boa governança da informação amplia a precisão das análises, reduz redundâncias, qualifica a coordenação intersetorial e fortalece a capacidade estatal (Santos, 2021).

Behringer *et al.* (2021), Santos (2021) e Daehn (2022) convergem ao apontar que a governança da informação requer clareza sobre responsabilidades, mecanismos formais para validar e preservar dados e monitoramento contínuo da qualidade das informações — elementos indispensáveis para o uso consistente do SISDIP.

## **2.6 Gestão baseada em evidências na administração pública**

A gestão baseada em evidências orienta decisões governamentais pelo uso sistemático das melhores informações empíricas disponíveis, combinando dados administrativos, resultados de pesquisas, análises qualitativas e conhecimento contextualizado (Stoutenborough; Kirkpatrick; Vedlitz, 2024; Filograna; Perossini; Prette, 2023).

Para que essa abordagem seja viável, são necessárias capacidades institucionais que permitam coletar, organizar e utilizar informações de forma rotineira. Isso envolve infraestrutura tecnológica, formação técnica, governança de dados e uma cultura organizacional orientada ao uso estratégico da informação (Xu *et al.*, 2023). Quando esses elementos estão presentes, decisões tornam-se mais consistentes, transparentes e passíveis de replicação, favorecendo o aprendizado institucional (Varela Merino, 2023).

O uso do DFT e do SISDIP se insere nesse paradigma ao transformar a alocação de pessoal em processo orientado por dados e métricas verificáveis. No entanto, dificuldades cognitivas e organizacionais podem limitar essa prática, como falta de qualificação técnica, problemas na qualidade dos dados e disputas políticas sobre a legitimidade das evidências (Heinrich, 2007; Shillabeer; Buss; Rousseau, 2011; Xu *et al.*, 2023).

Buendia e Chilet (2025) alertam para riscos no uso acrítico de grandes bases de dados, que podem marginalizar o julgamento profissional ou produzir evidências desalinhadas a

objetivos de equidade. Ainda assim, quando bem estruturada, a gestão baseada em evidências fortalece a tomada de decisão e melhora a responsividade institucional.

## **2.7 Teoria da complexidade e gestão pública nas IFES**

A teoria da complexidade entende as organizações como sistemas adaptativos, nos quais padrões coletivos emergem de interações locais, ciclos de retroalimentação e dependência de trajetória (Gilpin, 2024). Princípios como emergência, não linearidade, interdependência e adaptação ajudam a explicar como comportamentos organizacionais resultam da dinâmica entre múltiplos componentes inter-relacionados (Gilpin, 2024). Essa perspectiva desloca o foco de estruturas hierárquicas rígidas para arranjos que favoreçam aprendizagem, coordenação e adaptação contínua (Gilpin, 2024; González; Anabo; Silva, 2022).

Aplicada ao setor público, a teoria da complexidade sugere que muitos problemas governamentais não podem ser resolvidos apenas por comando hierárquico, pois envolvem múltiplos atores e fluxos informacionais interdependentes (Zyzak; Farsund, 2025). Arranjos colaborativos, redes e meta-organizações tendem a ser mais eficientes para lidar com questões transversais.

As Instituições Federais de Ensino Superior representam com clareza essa complexidade: ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa interagem de forma contínua, gerando desafios de coordenação e inovação. A teoria da complexidade oferece lentes para compreender como regulamentos, tecnologias e culturas organizacionais coevoluem e produzem efeitos distintos conforme a capacidade institucional e a maturidade tecnológica de cada IFES (Mendonça; Santos; Almeida, 2024; Holtermann, 2024).

Entre os desafios, destacam-se o atrito burocrático, resultante de regras rígidas que limitam respostas adaptativas (Figueredo; Meyer, 2022), a complexidade regulatória que exige cooperação interunidades (Coelho, 2023) e barreiras culturais ou digitais que dificultam a transformação organizacional (González; Anabo; Silva, 2022).

Ao mesmo tempo, surgem oportunidades: governança adaptativa, com lideranças distribuídas e arranjos flexíveis (Zyzak; Farsund, 2025; Gilpin, 2024), digitalização estratégica integrada a práticas de aprendizagem e inovação (González; Anabo; Silva, 2022), e gestão sistêmica que articula governança do conhecimento, pesquisa e conformidade regulatória (Holtermann, 2024).

A teoria da complexidade, ao iluminar as interdependências e dinâmicas emergentes das IFES, contribui para compreender por que o DFT e o SISDIP demandam abordagens flexíveis, aprendizagem contínua e coordenação entre diferentes atores institucionais para produzirem resultados consistentes.

## **2.8 Operacionalização dos constructos**

A operacionalização dos constructos teóricos foi realizada a partir da definição de dimensões analíticas derivadas do referencial teórico, com o objetivo de assegurar a correspondência entre os conceitos abstratos mobilizados na pesquisa e os elementos empíricos passíveis de observação e análise. Tal procedimento permite traduzir categorias teóricas em variáveis analíticas, conferindo consistência metodológica à investigação.

Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas foi operacionalizada por meio de indicadores relacionados ao índice de percepção de apoio da alta gestão, ao nível de institucionalização do processo de dimensionamento e à integração do DFT aos processos decisórios. Essas dimensões possibilitam avaliar em que medida o DFT é incorporado como instrumento estratégico no âmbito das IFES.

A Governança da Informação foi traduzida em variáveis associadas à qualidade, disponibilidade, padronização e confiabilidade dos dados utilizados no processo de dimensionamento, bem como à existência de normativos institucionais que orientem sua utilização. Essa abordagem permite examinar a solidez informacional que sustenta a tomada de decisão.

No que se refere à Gestão Baseada em Evidências, sua operacionalização ocorreu por meio de itens que investigam a utilização dos resultados do DFT em decisões concretas, tais como concursos públicos, redistribuições de servidores e reorganizações internas, evidenciando o índice de percepção de incorporação de evidências na gestão.

Por fim, a Teoria da Complexidade orientou a análise qualitativa das interdependências institucionais, das dinâmicas organizacionais e das barreiras de coordenação, sendo captada especialmente por meio das questões abertas relativas aos desafios, fatores facilitadores e percepções institucionais sobre o processo de dimensionamento. Essa perspectiva permite compreender o DFT como um fenômeno inserido em sistemas organizacionais complexos, caracterizados por não linearidade, múltiplos atores e relações interdependentes.

Em síntese, o referencial teórico evidencia que o Dimensionamento da Força de Trabalho e o uso do SISDIP não podem ser compreendidos apenas como instrumentos técnicos de mensuração, mas como práticas organizacionais inseridas em um contexto marcado por condicionantes históricos, exigências estratégicas e dinâmicas institucionais complexas. A evolução da gestão de pessoas, o planejamento da força de trabalho e a consolidação do DFT configuram o núcleo conceitual que orienta a atuação das IFES nesse campo, fornecendo as bases para a definição das dimensões analíticas adotadas nesta pesquisa.

Entretanto, a efetividade dessas práticas não se explica exclusivamente por aspectos estruturais ou normativos, mas depende de fatores mais amplos, como a governança da informação, a capacidade institucional de produzir e utilizar evidências e a habilidade das organizações em lidar com interdependências, incertezas e processos adaptativos contínuos, característicos de sistemas complexos. Ao integrar essas dimensões na operacionalização dos constructos, este capítulo estabelece as bases analíticas que sustentam o modelo teórico-empírico da pesquisa, permitindo compreender como diferentes IFES estruturam e operacionalizam o DFT com apoio do SISDIP e orientando a análise dos achados empíricos nos capítulos subsequentes.

Com o objetivo de sintetizar visualmente as relações conceituais discutidas ao longo deste capítulo, a Figura 1 apresenta um modelo em formato circular que integra os principais elementos do referencial teórico: gestão estratégica de pessoas, planejamento da força de trabalho, dimensão técnica do DFT, teoria da complexidade, gestão baseada em evidências e governança da informação. A disposição em anel evidencia o caráter interdependente, dinâmico e não linear desses constructos, ressaltando que o Dimensionamento da Força de Trabalho — operacionalizado por meio do SISDIP — não se configura como um processo isolado, mas como uma prática inserida em um ciclo contínuo de retroalimentação entre dados, capacidades institucionais, decisões estratégicas e dinâmicas organizacionais complexas.

Figura 1 - Relações conceituais que estruturam o Dimensionamento da Força de Trabalho nas IFES



Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2025)

A partir da articulação entre gestão estratégica de pessoas, governança da informação, gestão baseada em evidências e teoria da complexidade, adota-se como pressuposto analítico que a maturidade do DFT nas IFES está menos associada a atributos formais ou estruturais e mais relacionada à capacidade institucional de integrar informações qualificadas aos processos decisórios. Tal compreensão orienta a construção do modelo teórico-empírico apresentado no capítulo metodológico e fundamenta a análise dos achados da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o sistema SISDIP estruturam e operacionalizam o processo de dimensionamento da força de trabalho, com vistas à qualificação da gestão estratégica de pessoas no serviço público federal. Para tanto, adota-se um desenho metodológico qualitativo, fundamentado na lógica de estudo de caso único e integrado (Yin, 2015), associado a procedimentos descritivo-exploratórios (Gil, 2008).

Conforme Creswell (2010), pesquisas qualitativas são apropriadas quando se busca compreender significados, percepções e práticas sociais a partir da perspectiva dos participantes. Trata-se, portanto, de uma investigação aplicada, voltada à produção de conhecimento com impacto prático na gestão de pessoas no setor público.

A estratégia metodológica articula três fontes principais de evidência: (i) questionários aplicados a IFES participantes; (ii) análise documental normativa e institucional; e (iii) dados secundários extraídos de fontes oficiais como MGI e ENAP.

A triangulação dessas fontes visa assegurar validade de constructo e coerência interna entre objetivos, categorias analíticas e instrumentos de coleta (Guba e Lincoln, 1989; Yin, 2015).

#### 3.1 Aspectos éticos da pesquisa

Considerando o disposto no art. 1º, inciso VII, da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), esta pesquisa não se enquadra como pesquisa envolvendo seres humanos, estando, portanto, dispensada de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

O estudo tem por objetivo o aprofundamento teórico e analítico de situações que emergem espontânea e contingencialmente da prática profissional na gestão pública, notadamente o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A coleta de dados se restringe à análise de documentos institucionais, normativos e informações agregadas, bem como à aplicação de instrumento eletrônico de caráter institucional, cujas respostas não permitem a identificação pessoal dos respondentes. As informações foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, observando-se os princípios da anonimização, confidencialidade e integridade científica.

### 3.2 Delineamento da pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento diretamente voltado à resolução de problemas práticos relacionados à gestão de pessoas nas IFES (Gil, 2008).

No que se refere aos objetivos, adota-se uma abordagem descritiva e exploratória, com o intuito de mapear práticas, identificar desafios e examinar o uso do SISDIP sob múltiplas perspectivas institucionais. Conforme orientam Gil (2008) e Vergara (2010), esse tipo de abordagem permite conhecer melhor os fenômenos e compreender sua complexidade.

A abordagem metodológica é qualitativa, com inserções quantitativas descritivas e procedimentos inferenciais de caráter exploratório, notadamente na análise das questões fechadas dos questionários, o que caracteriza um desenho de natureza mista com prevalência qualitativa (Creswell, 2010). A combinação de métodos permitiu uma compreensão ampliada dos padrões, percepções e desafios associados à operacionalização do processo nas instituições participantes.

O procedimento técnico adotado é o estudo de caso único e integrado, com foco em oito IFES que adotam o SISDIP. Conforme Yin (2015), essa estratégia é indicada para o estudo aprofundado de fenômenos complexos inseridos em contextos institucionais reais.

### 3.3 Unidade de caso e unidades de análise

A unidade de caso desta pesquisa é o Sistema de Dimensionamento de Pessoas - SISDIP, e as unidades de análise compreendem oito Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ).

A seleção dessas instituições partiu de um levantamento inicial realizado junto ao grupo de *WhatsApp* formado pelos gestores de pessoas vinculados ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE). Das setenta e três IFES que compõem o FORGEPE, trinta e seis responderam ao levantamento preliminar, sendo que apenas quinze declararam utilizar o SISDIP e manifestaram interesse em participar da pesquisa. A essas instituições, o questionário foi enviado formalmente por e-mail. Entre as quinze IFES

convidadas, uma retornou informando que, embora tivesse realizado “alguns testes” com o SISDIP, optou por não implementá-lo. Das quatorze instituições restantes, foram obtidas oito respostas válidas do questionário. A coleta de dados ocorreu ao longo do mês de outubro de 2025.

### 3.4 Instrumento da pesquisa

Para a coleta de dados primários, foi utilizado um questionário estruturado, com questões fechadas (escala *Likert* de 5 pontos) e abertas. O instrumento foi construído com base nos objetivos específicos da pesquisa e no referencial teórico, assegurando validade de conteúdo (Yin, 2015).

Conforme Marconi e Lakatos (2017), os questionários são apropriados para captar percepções e atitudes, especialmente em investigações qualitativas com sujeitos distribuídos geograficamente. O uso da escala *Likert* segue recomendações de Vergara (2010) e Mazucato (2018), permitindo quantificar tendências perceptivas de forma simplificada.

As questões abertas visam aprofundar a compreensão das práticas, desafios e experiências institucionais, sendo posteriormente analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011).

O instrumento está dividido em cinco blocos temáticos:

- Bloco I – Identificação institucional;
- Bloco II – Estruturação normativa;
- Bloco III – Execução do DFT;
- Bloco IV – Resultados e impactos;
- Bloco V – Questões abertas.

A aplicação foi feita via *Google Forms*, assegurando sigilo e respeito à Resolução CNS nº 510/2016.

A estruturação do instrumento de pesquisa observou rigor metodológico quanto à coerência entre os objetivos específicos, o referencial teórico e as categorias analíticas adotadas. Essa correspondência está sistematizada no Quadro 1, que explicita a relação entre as questões do questionário, os objetivos específicos da pesquisa, os eixos teóricos que as fundamentam e as categorias analíticas utilizadas na etapa de análise. Tal organização assegura validade de conteúdo ao instrumento e favorece a rastreabilidade analítica entre os dados coletados e os constructos teóricos mobilizados no estudo.

Quadro 1 - Correspondência entre questões do instrumento, objetivos específicos e referencial teórico

(continua)

Questão	Tema investigado	Objetivo específico relacionado	Fundamentação teórica / Fonte
<b>Bloco II – Estruturação e Normativos</b>			
Q2.1 – “A IFES possui normativos internos que regulamentam o uso do SISDIP.”	Estruturação institucional do DFT e formalização normativa	OE I – Identificar diretrizes, normativas e regulamentações	Serrano; Iwama; Cunha (2018); Brasil (2006 – PNDP); TCU (2014); Reitz (2023)
Q2.2 – “Existe uma equipe formal responsável pela condução do processo de DFT com uso do SISDIP.”	Equipes de trabalho e institucionalização	OE I	Serrano; Mendes; Meneses (2022); Volpe; Medeiros; Dórea (2025)
Q2.3 – “O processo de DFT está institucionalizado e articulado à política de gestão de pessoas da IFES.”	Integração do DFT à GEP	OE II – Examinar o índice de percepção de integração do SISDIP aos processos decisórios	Wright & Ulrich (2017); Bergue (2020); Gomes (2022)
Q2.4 – “A alta gestão apoia de forma efetiva a execução do DFT com o SISDIP.”	Liderança e governança	OE II	Grindle (2004); Peters (2010); Serrano; Mendes; Abila (2019)
<b>Bloco III – Execução do Processo de DFT</b>			
Q3.1 – “Foram realizadas capacitações em DFT e uso do SISDIP com as chefias imediatas e gestores.”	Cultura organizacional e treinamento	OE III – Analisar desafios e fatores facilitadores	Serrano; Mendes; Meneses (2021); Cho; Choi; Choi (2023); Gomes (2022)
Q3.2 – “Foram realizadas capacitações em DFT e uso do SISDIP com os servidores.”	Capacitação e difusão de conhecimento	OE III	Serrano; Mendes; Meneses (2021, 2022); Gomes (2022)
Q3.3 – “A etapa qualitativa (identificação das entregas) foi executada de forma adequada.”	Gestão por processos e entregas	OE II	Serrano; Franco; Iwama (2018); Serrano; Mendes; Meneses (2022)
Q3.4 – “A etapa quantitativa (mensuração da quantidade de entregas) foi realizada com base em parâmetros definidos.”	Mensuração da carga de trabalho	OE II	Franco <i>et al.</i> (2018); TCU (2013 <i>apud</i> Serrano <i>et al.</i> , 2018)
Q3.5 – “Foi elaborado um plano de ação com base nos resultados do DFT.”	Planejamento estratégico da força de trabalho	OE II	Toni (2021); Paludo & Oliveira (2024); Ventin <i>et al.</i> (2019)
Q3.6 – “Os resultados foram validados pelas chefias e gestores das áreas.”	Participação e governança	OE II	Reitz (2023); Gomes (2022); Volpe; Medeiros; Dórea (2025)
Q3.7 – “Houve participação ativa de gestores e da alta administração durante todo o processo.”	Comprometimento institucional	OE III	Serrano; Mendes; Meneses (2022); Grindle (2004)
<b>Bloco IV – Resultados e Impactos</b>			
Q4.1 – “O uso do SISDIP contribuiu para aprimorar o planejamento da força de trabalho.”	SISDIP como ferramenta de apoio à decisão	OE II	Serrano; Mendes; Meneses (2022); Volpe; Medeiros; Dórea (2025)

Quadro 1 – Correspondência entre questões do instrumento, objetivos específicos, e referencial teórico

(continuação)

Questão	Tema investigado	Objetivo específico relacionado	Fundamentação teórica / Fonte
Bloco IV – Resultados e Impactos			
Q4.2 – “Os resultados do DFT foram utilizados em concursos ou redistribuições de pessoal.”	Aplicações práticas do DFT	OE IV – Verificar práticas exitosas	Serrano; Mendes; Abila (2019); Ventin <i>et al.</i> (2019)
Q4.3 – “O processo de DFT favoreceu maior racionalidade e transparência na alocação de servidores.”	Gestão estratégica orientada por evidências	OE IV	Wright & Ulrich (2017); Altunyan (2023); TCU (2014)
Q4.4 – “A percepção geral sobre o uso do SISDIP na IFES é positiva.”	Impacto organizacional e cultura de evidências	OE IV	Gomes (2022); Reitz (2023); Silva (2024)
Bloco V – Questões Abertas			
Q5.1 – “Quais foram os principais desafios enfrentados pela IFES na implementação e manutenção do DFT com o SISDIP?”	Barreiras institucionais e culturais	OE III	Gomes (2022); Reitz (2023); Serrano; Mendes; Meneses (2022)
Q5.2 – “Quais fatores facilitadores mais contribuíram para o uso efetivo do SISDIP em sua IFES?”	Condições para efetividade	OE III	Serrano; Mendes; Meneses (2021, 2022); Volpe; Medeiros; Dórea (2025)
Q5.3 – “Sua IFES possui alguma prática ou solução inovadora no uso do SISDIP que poderia ser considerada uma boa prática? Descreva.”	Inovação e boas práticas	OE IV OE V	Souza <i>et al.</i> (2022); Ventin <i>et al.</i> (2019); Volpe; Medeiros; Dórea (2025)
Q5.4 – “Que sugestões você daria para aprimorar o SISDIP ou o processo de dimensionamento da força de trabalho?”	Perspectivas futuras e sustentabilidade	OE V – Propor manual de boas práticas	Serrano; Mendes; Meneses (2022); Cho <i>et al.</i> (2023); Franco <i>et al.</i> (2018)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário, dos objetivos específicos e do referencial teórico (2025).

### 3.5 Coleta de dados

No que se refere aos dados primários, o instrumento utilizado consistiu em um questionário estruturado, elaborado na plataforma *Google Forms*, e encaminhado por correio eletrônico às Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas — ou unidades equivalentes — das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) identificadas como usuárias do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). O instrumento reuniu:

- Informações institucionais, como região geográfica, anos de funcionamento,

número de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) ativos, número de docentes ativos e tempo de utilização do SISDIP;

- Itens avaliativos (escala tipo Likert de 1 a 5): existência de normativos, equipes responsáveis pelo DFT, apoio da alta gestão, recursos humanos, tecnológicos e financeiros, capacitações realizadas, uso estratégico das informações do DFT e percepção geral e motivacional sobre o processo;
- Perguntas abertas (qualitativas): principais desafios, fatores facilitadores, boas práticas, sugestões de melhoria e índice de percepção de institucionalização percebido.

As Fontes oficiais secundárias foram constituídas de documentos institucionais e repositórios da ENAP, MGI e dados públicos do SISDIP. Essa triangulação metodológica fortalece a confiabilidade e validade externa dos resultados (Yin, 2015).

Os procedimentos de coleta de dados foram definidos de forma a garantir coerência entre os objetivos específicos da pesquisa, as fontes de evidência mobilizadas e as estratégias analíticas adotadas. O Quadro 2 sintetiza essas relações, detalhando, para cada objetivo específico, as fontes de dados utilizadas, os procedimentos de coleta e as técnicas de análise correspondentes. Essa sistematização contribui para a transparência metodológica e reforça a consistência do delineamento do estudo de caso.

Quadro 2 - Procedimentos da Coleta dos Dados

(continua)

Objetivo Específico	Fontes de evidências	Coleta dos Dados	Análise de Dados
Identificar as diretrizes institucionais, normativas e regulamentações que orientam o uso do sistema SISDIP nas IFES;	Dados Secundários: Legislação, normas, manuais, portarias, além de dados do Sistema de Dimensionamento de Pessoal (SISDIP).	Acesso aos portais eletrônicos GOV.BR, Normas.leg.br e Conlegis; portal eletrônico oficial do Ministério da Gestão e Inovação (MGI).	Análise documental.
Examinar o índice de percepção de integração do SISDIP aos processos decisórios relacionados à gestão de pessoas nas IFES;	Dados Primários: Aplicação de questionário com questões abertas e fechadas com profissionais responsáveis pela execução do DFT das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).	Aplicação de questionário através do <i>google forms</i> com roteiro estruturado.	Análise das Respostas, utilizando-se, para as questões fechadas, da estatística quantitativa descritiva para análise e apoio na análise qualitativa e, para as questões abertas, análise de conteúdo.
Identificar os principais desafios e os fatores facilitadores, no âmbito operacional, enfrentados pelas IFES na estruturação e no uso do processo de dimensionamento da força de trabalho, a partir da experiência de utilização do SISDIP;			
Verificar práticas exitosas implementadas por IFES no uso do SISDIP como ferramenta estratégica.			

Quadro 2 - Procedimentos da Coleta dos Dados

(continuação)

Objetivo Específico	Fontes de evidências	Coleta dos Dados	Análise de Dados
Manual de boas práticas voltado à utilização estratégica do SISDIP para as IFES, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.			

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

### 3.6 Análise e interpretação dos dados

As respostas obtidas foram inicialmente padronizadas e organizadas em uma base única, com o objetivo de assegurar consistência e comparabilidade entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) analisadas. O tempo de uso do SISDIP informado pelas instituições, originalmente apresentado em formatos variados (anos, meses ou combinações), foi convertido integralmente para meses, permitindo comparações diretas. Em seguida, realizou-se uma verificação detalhada de consistência, com especial atenção à identificação de valores faltantes ou inconsistentes, de modo a garantir a integridade dos dados quantitativos e qualitativos.

As respostas discursivas foram recategorizadas textualmente, preparando o corpus para a etapa posterior de análise de conteúdo. Os 17 itens avaliativos em escala Likert também receberam numeração padronizada, facilitando o processamento estatístico. A partir desses itens, foram construídas variáveis derivadas, incluindo o Índice de Maturidade Institucional, que sintetiza o desempenho das IFES quanto à utilização e à institucionalização do SISDIP.

A análise dos dados combinou procedimentos quantitativos e qualitativos, articulados conforme a lógica de método misto convergente. As análises quantitativas foram conduzidas por meio de estatística descritiva e de procedimentos inferenciais de caráter exploratório, considerando a natureza do estudo e o número reduzido de casos analisados ( $n = 8$ ). A estatística descritiva compreendeu o cálculo de médias, valores mínimos e máximos, amplitude, desvio-padrão e distribuições de frequência, possibilitando a caracterização institucional das IFES participantes e a identificação de padrões gerais nas percepções relativas ao processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e ao uso do SISDIP.

Adicionalmente, foram realizados procedimentos inferenciais exploratórios, incluindo o cálculo de correlações de Spearman entre o Índice de Maturidade Institucional do SISDIP e variáveis estruturais das IFES, bem como a verificação da consistência interna da escala por

meio do coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que apresentou valor de 0,86, indicando elevada confiabilidade do instrumento. Considerando as limitações do recorte empírico e o caráter descritivo-exploratório da pesquisa, não foram aplicados testes inferenciais confirmatórios, como análise de variância (ANOVA), testes de associação qui-quadrado ou modelos de regressão. As análises quantitativas tiveram como finalidade identificar tendências, padrões e relações indicativas, subsidiando a interpretação qualitativa dos resultados.

### 3.6.1 Análise quantitativa

A etapa quantitativa envolveu procedimentos estatísticos descritivos e exploratórios, voltados à caracterização das instituições participantes e à identificação de padrões nas percepções relacionadas ao processo de Dimensionamento da Força de Trabalho e ao uso do SISDIP.

#### 3.6.1.1 Estatísticas descritivas

Foram calculadas estatísticas descritivas para os 17 itens avaliativos, incluindo média, mediana, desvio-padrão, valores mínimos e máximos, com o objetivo de identificar tendências centrais e variações nas percepções das instituições. Também foram examinadas as distribuições de frequência das respostas na escala de 1 a 5, permitindo observar a concentração de concordância ou discordância em cada item analisado. Além disso, realizou-se a caracterização institucional das IFES participantes, a partir de variáveis como número de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), número de docentes, anos de funcionamento e tempo de utilização do SISDIP, oferecendo um panorama comparativo do perfil estrutural das instituições avaliadas.

#### 3.6.1.2 Construção do índice de maturidade do SISDIP

Para cada IFES, foi calculado um índice sintético destinado a representar o índice de percepção de institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Esse indicador, denominado Índice de Maturidade, foi obtido a partir da média dos 17 itens avaliativos em escala Likert, resultando em uma medida que varia de 1 a 5. A consistência interna da escala utilizada para compor o índice foi verificada por meio do coeficiente alfa de

Cronbach, que apresentou valor aproximado de 0,86, evidenciando elevada confiabilidade e adequada coerência entre os itens que compõem a medida.

### 3.6.2 Análises exploratórias adicionais

Foram conduzidas análises exploratórias com o objetivo de identificar possíveis padrões e relações entre as variáveis estudadas. Destacam-se as correlações de Spearman entre o Índice de Maturidade Institucional e variáveis estruturais das IFES, como número de TAEs, número de docentes, anos de funcionamento e tempo de utilização do SISDIP. Adicionalmente, realizaram-se comparações descritivas entre as regiões Nordeste, Sudeste, Norte e Centro-Oeste, buscando observar diferenças na maturidade do DFT em distintos contextos geográficos. Essas análises possuem caráter indicativo, permitindo visualizar tendências e relações potenciais associadas ao nível de institucionalização do processo.

### 3.6.3 Análise qualitativa

As respostas abertas foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), conduzida em três etapas: pré-análise, codificação e categorização, e tratamento e interpretação. Na fase de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das respostas, a organização do corpus e a identificação das unidades de registro. Na etapa seguinte, os trechos foram agrupados em categorias temáticas que emergiram do material, contemplando desafios, fatores facilitadores, boas práticas, sugestões de melhoria e a avaliação geral do SISDIP.

A categorização seguiu o modelo apresentado no Quadro 3. O software ATLAS.ti, versão 25.0.1.32924, foi utilizado para apoiar a organização, codificação e agrupamento das unidades de registro, facilitando o tratamento sistemático do material textual e a visualização das relações entre categorias, conforme recomendam Gibbs (2018) e Flick (2013).

Quadro 3 - Categorias consolidadas da análise qualitativa e codificação temática

(continua)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição analítica</b>	<b>Subcategorias / Códigos</b>	<b>Exemplos de unidades de registro</b>
1. Desafios Estruturais e	Barreiras institucionais que dificultam a implementação e	1.1 Recursos insuficientes; 1.2 Baixa adesão das chefias; 1.3 Desconhecimento metodológico; 1.4 Falhas de comunicação interna;	“Equipe reduzida”; “chefias não engajadas”; “não entendem o DFT”; “comunicação limitada”;

Quadro 3 – Categorias consolidadas da análise qualitativa e codificação temática

(continuação)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição analítica</b>	<b>Subcategorias / Códigos</b>	<b>Exemplos de unidades de registro</b>
Organizacionais	manutenção do DFT com uso do SISDIP.	1.5 Resistência organizacional.	“resistência ao processo”.
2. Limitações Tecnológicas do SISDIP	Problemas associados à plataforma, usabilidade, dados e integração sistêmica.	2.1 Interface pouco amigável; 2.2 Instabilidades do sistema; 2.3 Falta de integração com outros sistemas; 2.4 Dificuldade no preenchimento/importação de dados.	“Sistema difícil”; “instabilidades”; “falta integração”; “problemas na plataforma”.
3. Fatores Facilitadores Internos	Elementos que contribuem para o sucesso do processo de DFT.	3.1 Equipe dedicada; 3.2 Padronização de processos; 3.3 Capacitação continuada; 3.4 Engajamento da alta gestão.	“Equipe consolidada”; “fluxos definidos”; “treinamentos”; “direção apoiou”.
4. Boas Práticas Institucionais	Ações inovadoras e replicáveis que fortaleceram o uso do SISDIP.	4.1 Mapeamento detalhado de entregas; 4.2 Comunicação estruturada; 4.3 Oficinas participativas; 4.4 Reorganização interna baseada no DFT.	“Oficinas com setores”; “mapeamento completo”; “comunicação estruturada”.
5. Sugestões de Melhoria	Propostas para aprimorar o sistema e o processo de dimensionamento.	5.1 Melhorias na interface; 5.2 Fortalecimento das capacitações; 5.3 Integração sistêmica; 5.4 Indicadores de impacto.	“Melhorar usabilidade”; “mais capacitações”; “integrar com SIAPÉ”; “usar indicadores”.
6. Integração Estratégica e Uso Prático dos Resultados	Relação entre o DFT/SISDIP e a tomada de decisão institucional.	6.1 Uso em concursos e redistribuições; 6.2 Racionalização da força de trabalho; 6.3 Integração com planejamento estratégico; 6.4 Baixo uso prático dos resultados.	“Não usamos para concursos”; “ajudou na racionalização”; “não chega à alta gestão”.
7. Percepções e Avaliação Geral do SISDIP	Avaliações institucionais sobre utilidade, impacto e potencial.	7.1 Reconhecimento da importância; 7.2 Avaliação positiva parcial; 7.3 Baixa motivação dos servidores; 7.4 Necessidade de maior institucionalização.	“Processo importante”; “pouco utilizado”; “não motiva”; “falta institucionalização”.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na fase final, as categorias qualitativas foram integradas aos resultados quantitativos, permitindo identificar padrões institucionais e regionais e analisar a relação entre o índice de percepção de maturidade das IFES e os discursos expressos pelos respondentes, enriquecendo a compreensão dos fatores que influenciam a implementação e a efetividade do DFT.

### 3.6.4 Integração dos métodos

Os resultados quantitativos e qualitativos foram articulados por meio de uma abordagem de método misto convergente, possibilitando uma análise integrada do fenômeno estudado. Essa estratégia permitiu contrastar o Índice de Maturidade, construído a partir das respostas escalares, com as percepções expressas nos relatos discursivos, evidenciando

convergências e divergências entre a estrutura formal do processo de DFT e as experiências práticas das IFES.

A triangulação entre dados qualitativos, quantitativos e documentais assegurou consistência, validade e profundidade analítica, fortalecendo o rigor metodológico da pesquisa.

### 3.7 Protocolo do estudo de caso

Seguindo orientação de Yin (2015), o protocolo do estudo de caso foi desenvolvido para garantir padronização na coleta e análise dos dados. Ele inclui: visão geral da pesquisa e objetivos; questões teóricas orientadoras; regras para coleta, tratamento e armazenamento de dados; e diretrizes para elaboração do relatório final.

O Quadro 4 apresenta o protocolo do estudo de caso:

Quadro 4 - Protocolo do Estudo de Caso

Seção	Especificação
Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este estudo de caso objetiva responder ao problema de pesquisa sobre os procedimentos necessários para identificar como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o sistema SISDIP estruturam e operacionalizam o processo de dimensionamento da força de trabalho como instrumento de gestão estratégica de pessoas.</li> <li>• Este protocolo orienta o pesquisador nos procedimentos indispensáveis à realização da pesquisa.</li> </ul>
Procedimentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação e estudo de normas, legislações, macro funções e manuais do SISDIP;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise documental;</li> <li>• Questionário.</li> </ul> </li> </ul>
Questões de estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as normas e legislações vigentes relacionadas ao problema de pesquisa?</li> <li>• Quais as orientações das normas e manuais para estruturar e operacionalizar o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como instrumento de gestão estratégica de pessoas?</li> <li>• Quais os principais desafios e os fatores facilitadores enfrentados pelas IFES na estruturação e utilização do processo de dimensionamento da força de trabalho?</li> <li>• Quais práticas exitosas implementadas por IFES que apresentam maior maturidade no uso do SISDIP como ferramenta estratégica?</li> </ul>
Guia para o relatório de estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O relatório será elaborado de forma narrativa simples e descritiva, visando detalhar as evidências obtidas através da análise documental e do questionário para responder ao problema de pesquisa.</li> </ul>

Esse protocolo assegura rastreabilidade metodológica e favorece a reprodutibilidade científica do estudo.

### 3.8 Critérios de validade e confiabilidade

Os critérios de qualidade adotados na pesquisa, com base em Yin (2015) e Guba e Lincoln (1989), são:

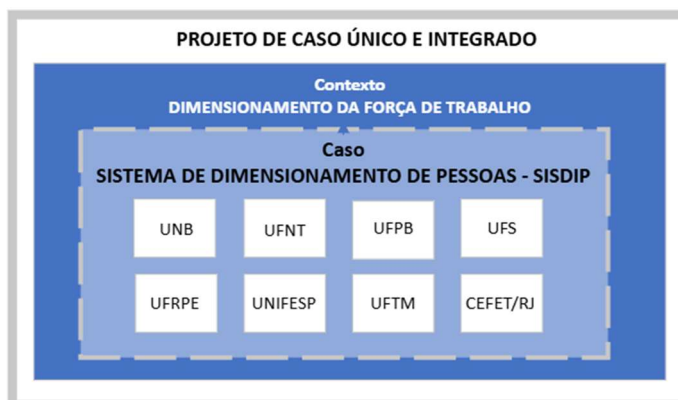
- Validade de constructo: assegurada pela triangulação de fontes e pela fundamentação teórica do instrumento;
- Validade externa: garantida pela lógica de replicação nos estudos de caso únicos;
- Confiabilidade: fortalecida pela padronização dos procedimentos (protocolo), detalhamento metodológico e uso de software.

A validade interna aplica--se a estudos causais/explicativos, não sendo o foco neste desenho (Yin, 2015).

### 3.9 Modelo teórico-empírico da pesquisa

Adota-se estudo de caso único e integrado (Yin, 2015). Conforme Stake (2005), o estudo é intrínseco, visando compreender o caso em profundidade, sem a preocupação de desenvolver uma teoria. O delineamento é adequado aos objetivos propostos. A Figura 2 apresenta o modelo teórico, indicando limites entre o caso e contexto não são rígidos (Yin, 2015).

Figura 2 - Modelo Teórico Empírico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2015).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, permitindo compreender de que modo as IFES estruturam e operacionalizam o Dimensionamento da Força de Trabalho com apoio do SISDIP, em consonância com o objetivo geral da pesquisa, articulando dados quantitativos e qualitativos obtidos por meio de questionários e análise documental. A interpretação dos resultados está acompanhada de uma discussão integrada ao referencial teórico, permitindo compreender não apenas “o que” foi observado, mas “por que” esses fenômenos se manifestam nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o SISDIP. A análise prioriza uma abordagem crítica, interpretativa e contextualizada, respeitando a complexidade que caracteriza a gestão de pessoas no setor público federal.

### **4.1 Diretrizes institucionais e normativas do uso do sistema SISDIP**

Em atendimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa, esta seção identifica e analisa as diretrizes institucionais, normativas e regulamentações que orientam o uso do SISDIP nas IFES.

A utilização do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) insere-se em um amplo arcabouço normativo, metodológico e institucional que compõe o modelo nacional de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Esse modelo, originalmente estruturado no Ministério da Economia e atualmente sob responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), estabelece padrões, procedimentos e orientações que asseguram a aplicação uniforme do DFT como ferramenta de gestão estratégica de pessoas em toda a Administração Pública Federal.

O DFT é compreendido como uma metodologia estruturada, orientada à mensuração da capacidade produtiva e ao cálculo do quantitativo necessário de força de trabalho, com base em três dimensões centrais: entregas, esforço individual e indicadores de pessoal (BRASIL, 2020). A institucionalização do modelo ocorre por meio de normativos legais, guias técnicos, manuais operacionais e trilhas de capacitação, disponibilizados no Portal Gov.br e na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), configurando um sistema de governança integrado que orienta todas as etapas do processo de dimensionamento, desde a tipificação das unidades até a consolidação dos resultados.

#### 4.1.1 Marcos legais estruturantes do DFT

A base normativa que sustenta o DFT e o uso do SISDIP tem como marco fundante o Decreto nº 5.825/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Ao determinar que os órgãos federais adotem práticas permanentes de planejamento da força de trabalho, o decreto legitima o dimensionamento como instrumento estratégico para decisões de recomposição, alocação e desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006).

Complementarmente, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 especifica parâmetros metodológicos e operacionais para o dimensionamento da força de trabalho, reconhecendo formalmente o SISDIP como o sistema oficial do governo federal para esse fim. A portaria orienta que o DFT seja conduzido com base em critérios objetivos de mensuração, padronização dos dados e validação institucional, reforçando sua relevância para a racionalização administrativa e o atendimento às recomendações dos órgãos de controle (BRASIL, 2022).

#### 4.1.2 Diretrizes técnico-operacionais do SISDIP

O funcionamento do SISDIP é regulado por um conjunto de documentos técnicos elaborados pelo MGI e pelo parceiro acadêmico responsável pela formulação do modelo (UnB). Destacam-se:

- Manual do Sistema – Usuário
- Manual do Sistema – Gestor de Unidade
- Manual do Sistema – Gestor de Órgão
- Manual de Coleta de Dados (2020)
- Modelo Referencial de DFT
- Guia “Como solicitar o Modelo Referencial”
- Banco de Entregas do SISDIP
- Central de Conteúdos do Portal Gov.br

Esses documentos normatizam elementos essenciais como: perfis de acesso, critérios de tipificação de unidades, padrões de coleta de indicadores, regras de validação, limites de edição e rastreabilidade das informações. O Manual de Coleta de Dados é particularmente relevante, pois estabelece a lógica conceitual e procedural do DFT — tipificação, definição de entregas, mensuração de indicadores, alocação de esforços e validação do modelo.

Dessa forma, tais diretrizes configuram um sistema de regulação técnico-operacional que assegura que o SISDIP produza resultados comparáveis, auditáveis e metodologicamente consistentes, independentemente do órgão ou da estrutura organizacional envolvida.

#### 4.1.3 Governança institucional e diretrizes de capacitação

O êxito da aplicação do DFT depende da existência de governança interna robusta, conforme orientam o Portal Gov.br e os documentos da Secretaria de Gestão de Pessoas. Entre as responsabilidades institucionais previstas, destacam-se:

- coordenação centralizada na área de gestão de pessoas;
- formação de equipes técnicas para apoio ao DFT;
- participação qualificada dos gestores das unidades dimensionadas;
- validação formal das descrições de área;
- padronização do registro das entregas e dos dados de pessoal.

Além disso, a capacitação surge como diretriz transversal fundamental. O MGI e a ENAP oferecem uma trilha completa de cursos, que inclui:

- Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho – curso estruturante que apresenta conceitos, fundamentos, modelos típico e atípico, lógica de cálculo e análise dos resultados;
- Praticando o Dimensionamento da Força de Trabalho – curso aplicado que orienta o uso prático do modelo referencial e do SISDIP, com exercícios de definição de entregas, preenchimento de esforços, interpretação de painéis e análise de cenários.

Ao incluir não apenas fundamentos conceituais, mas também atividades práticas, esses cursos asseguram que os usuários do SISDIP desenvolvam competências técnicas para executar, analisar e interpretar os resultados do DFT.

Portanto, a capacitação é parte integrante da governança institucional do dimensionamento e reforça o princípio de que o DFT deve ser compreendido como um processo organizacional contínuo, e não como uma ação pontual ou meramente procedimental.

#### 4.1.4 Síntese integradora das diretrizes institucionais

A análise consolidada dos documentos legais, operacionais e pedagógicos evidencia

que o uso do SISDIP pelas IFES se fundamenta em três dimensões complementares:

- Regulação Legal – baseada no Decreto nº 5.825/2006 e na Portaria nº 7.888/2022, que estruturam as políticas de desenvolvimento de pessoas e estabelecem critérios normativos para o dimensionamento;
- Regulação Técnico-Metodológica – estruturada pelos manuais, modelos referenciais, guias e formulários oficiais que padronizam a aplicação do DFT e operacionalizam o SISDIP;
- Regulação de Governança e Capacitação – incorporada pelas orientações do MGI e pela trilha formativa da ENAP, que asseguram o uso adequado e contínuo da metodologia e do sistema.

Esse conjunto normativo confere coerência e padronização ao processo, mas os resultados mostram que a existência da legislação, por si só, não garante institucionalização. IFES com índices mais elevados de maturidade demonstram maior capacidade de transformar diretrizes legais em práticas cotidianas, enquanto aquelas em estágio inicial evidenciam lacunas entre “norma” e “ação”, especialmente pela ausência de governança interna, comunicação estruturada e apoio contínuo da alta gestão.

Além disso, os documentos orientadores – manuais, guias, trilhas da ENAP e modelos referenciais – funcionam como instrumentos de reforço à padronização, mas sua apropriação depende diretamente de equipes qualificadas e de continuidade administrativa. Na prática, IFES com rotatividade das chefias, limitações de pessoal ou baixa adesão institucional demonstram menor aproveitamento desses materiais formativos.

Assim, o uso do SISDIP pelas IFES não é um processo isolado ou meramente instrumental, mas parte de uma política pública estruturada, normatizada, contínua e metodologicamente consistente, que integra governança, gestão de pessoas e planejamento institucional.

## **4.2 Caracterização das IFES**

A Tabela 1 apresenta uma síntese descritiva das oito instituições que responderam ao questionário, distribuídas pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. As unidades de análise reúnem IFES de diferentes portes e perfis institucionais, abrangendo desde universidades de grande dimensão, com contingentes entre três e quatro mil técnicos administrativos, até instituições mais recentes e de menor estrutura, como a UFNT, que possui apenas cinco anos de funcionamento. Observa-se também uma variação significativa no

tempo de uso do SISDIP entre as instituições, que oscila de 3 a 48 meses, o que possibilita contrastar realidades diversas, distinguindo tanto IFES que ainda se encontram em fase inicial de implementação quanto aquelas que já apresentam trajetória mais longa e consolidada no uso do sistema.

Tabela 1 - Perfil institucional das IFES participantes

IFES	Região	Anos de funcionamento	TAEs ativos	Docentes ativos	Tempo SISDIP (meses)
UFPB	Nordeste	70	3148	2799	21
UFRPE	Nordeste	113	942	1207	3
Unifesp	Sudeste	30	3454	1653	19
UFS	Nordeste	57	1379	1748	36
UFNT	Norte	5	237	332	12
UFTM	Sudeste	20	1301	629	24
CEFET-RJ	Sudeste	108	594	920	31
UnB	Centro-Oeste	65	2496	2629	48

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A caracterização institucional indica diversidade significativa entre as oito IFES participantes. Há instituições centenárias e outras recém-criadas; IFES com mais de três mil técnicos administrativos e outras com pouco mais de duzentos; instituições que utilizam o SISDIP há quatro anos e outras que o adotaram há apenas três meses.

Essa heterogeneidade, longe de ser um mero dado descritivo, torna-se relevante para explicar a variação observada no índice de maturidade. A diversidade reforça que processos de mudança organizacional, como o DFT, não evoluem de forma homogênea e dependem de capacidades institucionais específicas, conforme destacado pela teoria da complexidade. A assimetria de recursos, cultura, experiência administrativa e estrutura organizacional cria trajetórias únicas para cada IFES, tornando inadequado esperar evoluções lineares ou comparações simplistas entre elas.

#### 4.2.1 Itens avaliativos (Likert 1–5)

Foram avaliados 17 itens relacionados ao processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e ao uso do Sistema Integrado de Dimensionamento da Força de Trabalho (SISDIP). Para cada item, calcularam-se medidas descritivas, como médias e amplitude das respostas, a fim de identificar padrões de concordância e compreender o índice de percepção

de institucionalização percebido pelas IFES. A análise desses indicadores permitiu identificar tendências consistentes entre os respondentes, destacando-se alguns aspectos considerados mais robustos no processo avaliado.

Os itens que apresentaram maior nível de concordância, sendo, portanto, interpretados como pontos fortes do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho, evidenciam a presença de condições institucionais favoráveis à sua operacionalização. Destacam-se, nesse sentido, a existência de uma equipe formalmente constituída e responsável pelo DFT, que obteve a maior média entre os respondentes (4,75), bem como a realização de ações de capacitação voltadas a chefias e gestores (média de 4,00). Soma-se a esses fatores o apoio da alta gestão ao processo (média de 3,75), elemento fundamental para a legitimação do DFT no âmbito organizacional, além da existência de normativos internos que regulamentam a utilização do SISDIP, cuja média foi de 3,62, indicando um índice de percepção razoável de institucionalização do sistema.

Esses resultados evidenciam que, de modo geral, as IFES apresentam avanços relevantes no que se refere aos componentes estruturantes do processo de dimensionamento da força de trabalho, indicando um cenário institucional mais favorável à sua operacionalização. A consolidação de equipes específicas, associada à realização de ações de capacitação e ao respaldo institucional da alta gestão, configura um conjunto de elementos que não apenas sustenta a implementação do SISDIP, mas também contribui para sua legitimação no âmbito organizacional. Nesse sentido, a adoção do sistema revela-se ancorada em mecanismos formais de gestão que, embora com distintos níveis de maturidade, mostraram-se relativamente bem estabelecidos nas instituições participantes.

A consolidação de equipes específicas está em consonância com o referencial teórico, especialmente com as contribuições de Wright e Ulrich (2017) e Bergue (2020), que destacam o papel de núcleos técnicos qualificados na institucionalização de práticas integradas de gestão de pessoas.

A oferta de capacitações, aliada ao respaldo institucional da alta gestão, configura um conjunto de fatores que sustenta a implementação do SISDIP e evidencia que sua adoção se apoia em mecanismos formais relativamente consolidados nas instituições participantes. Tal constatação dialoga com a literatura e com o entendimento de instituições formadoras, como o MGI e a ENAP, que reconhecem a qualificação contínua como elemento estratégico para o fortalecimento da capacidade estatal. Nas IFES com maior maturidade, observa-se que essas ações formativas estão incorporadas às rotinas administrativas e amparadas por estruturas de governança.

O apoio da alta gestão, por sua vez, sugere que o tema vem adquirindo centralidade na agenda estratégica de algumas instituições. Quando consistente, esse respaldo tende a favorecer maior engajamento das unidades, ampliar a legitimidade do processo e fortalecer a aderência às etapas do DFT — aspectos já identificados como decisivos por Serrano, Mendes e Meneses (2022).

Os itens avaliativos que apresentaram maior nível de concordância entre as IFES, interpretados como pontos fortes do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho, estão sintetizados na Tabela 2. Esses resultados evidenciam avanços institucionais relacionados à estruturação do DFT, especialmente no que se refere à existência de equipes formais, ações de capacitação e apoio da alta gestão.

Tabela 2 - Itens com maior concordância (pontos fortes)

Item	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Desvio-padrão
Existência de equipe formal responsável	4,75	3	5	2	0,707
Capacitação de chefias e gestores	4,00	2	5	3	1,309
Apoio da alta gestão	3,75	1	5	4	1,581
Normativos internos	3,00	1	5	4	1,927

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os itens que apresentaram as menores médias na avaliação das IFES evidenciam fragilidades importantes no processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) com uso do SISDIP. Os resultados mostram que aspectos relacionados à aplicação prática dos dados do DFT, à disponibilidade de recursos e à percepção subjetiva dos servidores ainda se encontram em estágio pouco consolidado.

O item “Uso dos resultados do DFT para concursos ou redistribuições de pessoal” apresentou média de 2,50 e amplitude de 4 pontos, indicando forte variabilidade entre as instituições: enquanto algumas IFES já utilizam o DFT como instrumento de gestão de provimento e movimentação de servidores, outras ainda não incorporaram o sistema a essas decisões estratégicas. Esse mesmo padrão foi observado no item “Racionalidade na alocação de servidores”, também com média de 2,50 e amplitude máxima, demonstrando que a transparência e o uso racional das evidências do DFT ainda não são homogêneos no conjunto analisado.

A percepção de insuficiência de recursos, humanos, financeiros e tecnológicos, também se destacou, com média de 2,75 e amplitude de 4. Isso sugere que muitas instituições

reconhecem a importância do DFT, mas ainda enfrentam limitações estruturais para sua implementação plena. Nesse sentido, a falta de condições adequadas pode comprometer tanto a execução quanto a qualidade das análises geradas no processo de dimensionamento.

Outro aspecto relevante é a “Percepção geral positiva” do processo também apresentou média reduzida (2,50) e amplitude de 3, revelando que a experiência institucional com o DFT ainda é marcada por um nível moderado de satisfação. Considerando o conjunto dessas evidências, observa-se que os pontos críticos se concentram na dimensão prática e subjetiva do DFT: embora existam avanços estruturais, a utilização efetiva dos resultados, a suficiência de recursos e a aceitação dos servidores permanecem desafios centrais para o fortalecimento do SISDIP nas IFES.

Por fim, o ponto mais crítico foi baixa média atribuída ao item “Motivação dos servidores com o DFT”, que obteve o menor valor entre todos os avaliados (2,12) e amplitude de 2 pontos. Esse resultado sinaliza que o DFT, apesar de ser um instrumento técnico e estruturante, ainda não tem sido percebido pelos servidores como mecanismo de valorização, reconhecimento ou melhoria das condições de trabalho.

Trata-se de um indicativo importante de que a implementação do SISDIP não tem conseguido, até o momento, gerar impactos positivos na esfera subjetiva e motivacional da força de trabalho. Isso sugere que o DFT não tem sido percebido como estratégia que valoriza ou melhora as condições de trabalho, sendo visto muitas vezes como processo burocrático adicional. Essa percepção enfraquece o potencial transformador do DFT, já que processos que não chegam à ponta dificilmente são absorvidos como cultura organizacional.

Essa fragilidade encontra respaldo na literatura: Gomes (2022) e Silva (2024) demonstram que, sem conexão entre diagnóstico e mudança efetiva, o DFT tende a perder legitimidade interna. Ventin *et al.* (2019) apontam que, quando resultados não impactam redistribuições ou concursos, cria-se um distanciamento entre análise e ação, enfraquecendo a motivação e a confiança dos servidores.

Tabela 3 - Itens com menor concordância (pontos frágeis)

(continua)

Item	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Desvio-padrão
Uso dos resultados do DFT para concursos/redistribuição	2,50	1	5	4	1,512
Racionalidade na alocação de servidores	2,50	1	5	4	1,690
Recursos suficientes (humanos/financeiros)	2,75	1	5	4	1,389
Motivação dos servidores com o DFT	2,12	1	3	2	0,835

Tabela 3 – Itens com menor concordância (pontos frágeis)

(continuação)					
Item	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Desvio-padrão
Percepção geral positiva	2,50	1	4	3	1,069

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 3 apresenta os itens que obtiveram as menores médias de concordância, revelando fragilidades associadas principalmente à aplicação prática dos resultados do DFT, à suficiência de recursos e à percepção subjetiva dos servidores. Esses achados indicam que, embora haja avanços estruturais, persistem desafios relevantes para a consolidação do uso estratégico do SISDIP nas IFES.

### 4.3 Índice de Maturidade do SISDIP

Com o objetivo de sintetizar o índice de percepção de institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas IFES participantes, foi construído um Índice de Maturidade do SISDIP, calculado a partir da média dos 17 itens avaliativos em escala Likert (1 a 5). Esse procedimento permite combinar múltiplas dimensões do processo em uma única medida padronizada de desempenho institucional.

Para cada instituição  $i$ , o índice foi definido como a média aritmética simples das pontuações atribuídas aos 17 itens Likert:

$$IM_i = \frac{1}{17} \sum_{j=1}^{17} x_{ij}$$

Onde:

$IM_i$  = Índice de Maturidade da IFES  $i$ ;

$x_{ij}$  = resposta ao item  $j$  para a instituição  $i$ ;

17 = número total de itens avaliativos.

A escolha da média como agregador numérico segue práticas consolidadas na construção de índices psicométricos e organizacionais baseados em escalas Likert, especialmente quando os itens avaliam dimensões correlacionadas de um mesmo construto.

O uso da média aritmética para síntese de itens Likert é amplamente recomendado em estudos de mensuração organizacional, desde que a escala apresente consistência interna

adequada. Segundo Pasquali (2010) e De Vellis (2017), escalas de múltiplos itens podem ser combinadas em um único escore sintético quando: Medem um mesmo construto latente, apresentam alta confiabilidade interna, verificada via alfa de Cronbach e não há evidência de itens com comportamento discrepante.

Fórmula  $\alpha$  de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{\text{total}}^2} \right)$$

Onde:

$k$  = número de itens da escala

$\sigma_i^2$  = variância do item  $i$

$\sigma_{\text{total}}^2$  = variância do escore total (soma dos itens)

No presente estudo, o conjunto de 17 itens apresentou  $\alpha$  de Cronbach = 0,86, dentro do intervalo considerado “excelente” para instrumentos psicométricos, justificando a agregação dos itens em um indicador único.

A Tabela 4 apresenta o Índice de Maturidade do SISDIP para cada uma das oito instituições participantes, com valores variando entre 1 e 5. Esses índices refletem o índice de percepção de institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) em cada IFES, considerando a média dos 17 itens avaliativos. Os resultados evidenciam diferenças importantes no nível de consolidação do processo entre as instituições.

Tabela 4 - Índice de Maturidade por IFES

IFES	Índice
Unifesp	4,29
UFPB	3,53
UFTM	3,41
UFS	3,35
UFRPE	3,12
CEFET-RJ	3,12
UFNT	2,53
UnB	1,82

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Unifesp apresenta o maior índice (4,29), destacando-se como a instituição com o

processo de DFT mais consolidado dentre as avaliadas. Esse valor sugere práticas mais maduras, maior integração entre etapas do SISDIP, engajamento da gestão e maior aderência às diretrizes metodológicas do sistema. Em seguida, aparecem UFPB (3,53), UFTM (3,41) e UFS (3,35), todas com índices superiores a 3,3, indicando que essas instituições possuem um nível intermediário a elevado de maturidade, com estrutura organizacional e políticas internas relativamente alinhadas ao uso efetivo do SISDIP.

O grupo intermediário inclui UFRPE (3,12) e CEFET-RJ (3,12), ambos com desempenho moderado. Esses valores sugerem a existência de avanços importantes, como formação de equipes e realização de capacitações, mas também a presença de desafios que ainda limitam a consolidação plena do processo de DFT, especialmente em aspectos como uso estratégico dos resultados e disponibilidade de recursos.

Na faixa inferior, encontram-se UFNT (2,53) e UnB (1,82), esta última com o menor índice entre todas as participantes. Esses resultados indicam processos de institucionalização ainda incipientes ou fragilizados, que podem refletir limitações estruturais, falta de alinhamento entre as etapas do DFT, menor apoio da alta gestão, dificuldades tecnológicas ou baixa adesão das chefias e servidores.

É importante notar que a idade ou o porte da instituição não se relacionam diretamente ao nível de maturidade observado. A UFNT, instituição jovem, apresenta um índice superior ao da UnB, instituição tradicional, o que indica que fatores como governança interna, cultura organizacional e engajamento das chefias são mais determinantes do que o tempo de existência da IFES.

De forma geral, a análise da tabela 4 mostra que a maturidade institucional no uso do SISDIP varia substancialmente entre as IFES, revelando um cenário heterogêneo. Algumas instituições apresentam processos robustos e estruturas consolidadas, enquanto outras ainda se encontram em estágios iniciais, necessitando de maior apoio, recursos ou reorganização interna para avançarem no uso estratégico do DFT.

Essa constatação reforça as reflexões da teoria da complexidade (Gilpin, 2024; González; Anabo; Silva, 2022). Mudanças organizacionais em sistemas complexos não se restringem a fatores formais, mas emergem da interação entre atores, da cultura e das condições adaptativas que cada IFES consegue mobilizar.

#### **4.4 Comparação regional**

A Tabela 5 apresenta os valores médios do Índice de Maturidade do SISDIP agregados

por região geográfica. Os resultados evidenciam variações relevantes no nível de institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) entre as diferentes regiões do país.

Tabela 5 - Índice médio por região

<b>Região</b>	<b>Média</b>
Sudeste	3,61
Nordeste	3,33
Norte	2,53
Centro-Oeste	1,82

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Sudeste apresenta o maior índice médio (3,61), indicando que, no conjunto de instituições analisadas dessa região, o processo de implementação e consolidação do SISDIP encontra-se em estágio mais avançado. Esse desempenho pode refletir maior estrutura administrativa, maior disponibilidade de recursos ou maior alinhamento entre chefias, gestores e equipes operacionais. Trata-se da região com maior homogeneidade de desempenho entre suas instituições avaliadas.

O Nordeste, com média de 3,33, aparece em seguida e demonstra um nível intermediário de maturidade. As IFES dessa região apresentam avanços importantes, como existência de equipes dedicadas, normativos estruturados e ações de capacitação, mas ainda convivem com desafios relacionados ao uso efetivo dos resultados, aos recursos disponíveis e à consolidação das etapas do DFT.

O Norte apresenta índice médio de 2,53, indicando que o processo de institucionalização do SISDIP ainda está em fase inicial em boa parte das instituições avaliadas. Esse resultado sugere limites estruturais e operacionais mais evidentes, incluindo possíveis dificuldades de infraestrutura, menor disponibilidade de recursos humanos especializados ou menor tempo de contato com o sistema.

Por fim, o Centro-Oeste, representado por apenas uma instituição (UnB), apresenta o menor índice entre as regiões (1,82). Embora se trate de um caso único, esse valor aponta para a presença de fragilidades significativas no processo de implantação e uso do SISDIP, como dificuldades de alinhamento institucional, baixa percepção de efetividade ou problemas de governança interna.

De modo geral, a comparação regional revela um cenário heterogêneo no país, onde

regiões mais consolidadas convivem com outras ainda em fase inicial de implementação. Essa desigualdade aponta para a necessidade de estratégias diferenciadas de apoio, considerando as especificidades regionais, os níveis de maturidade e as demandas de cada instituição.

#### 4.5 Perfil geral de maturidade do DFT/SISDIP nas IFES participantes

A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas dos 17 itens avaliativos da escala Likert, incluindo médias, amplitudes e desvios-padrão, permitindo uma visão consolidada do perfil geral de maturidade do DFT/SISDIP nas IFES participantes. Essa síntese fornece base empírica para a análise integrada apresentada na Figura 3.

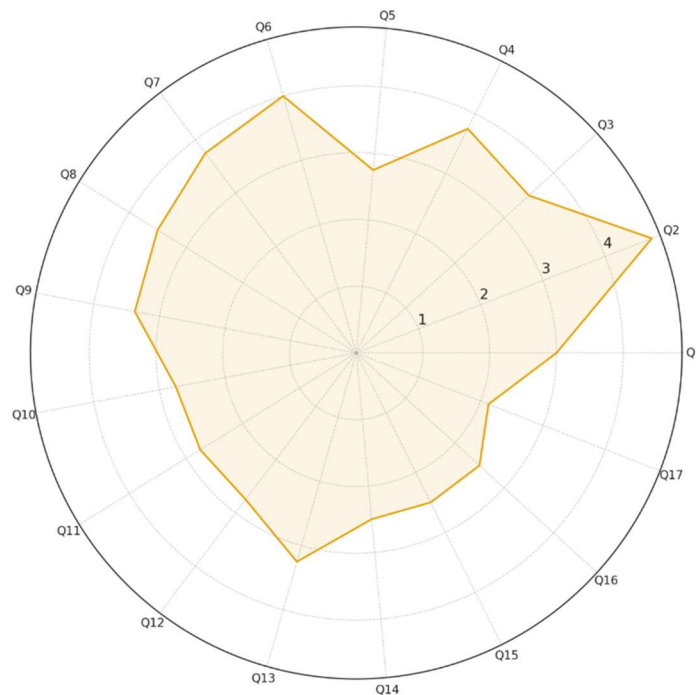
Tabela 6 - Estatísticas dos 17 Itens Likert (1–5)

	Item	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Desvio-padrão
Q1	Normativos do SISDIP	3,00	1	5	4	1,581
Q2	Equipe para o processo de DFT	4,75	3	5	2	0,707
Q3	DFT articulado à política de gestão de pessoas	3,50	1	5	4	1,604
Q4	Apoio da alta gestão	3,75	1	5	4	1,581
Q5	Recursos suficientes para implementação	2,75	1	5	4	1,389
Q6	Capacitações para chefias	4,00	2	5	3	1,309
Q7	Capacitações para servidores	3,75	2	5	3	1,488
Q8	Identificação das entregas	3,50	3	5	2	0,926
Q9	Quantidade de entregas com parâmetros	3,38	3	5	2	0,744
Q10	Plano de ação baseado no DFT	2,75	1	5	4	1,282
Q11	Resultados validados pelas chefias	2,75	1	4	3	1,035
Q12	Participação da alta administração	2,75	1	4	3	1,035
Q13	Contribuição para planejamento da força de trabalho	3,25	2	5	3	1,165
Q14	Uso do DFT em concursos/redistribuições	2,50	1	5	4	1,512
Q15	Racionalidade na alocação de servidores	2,50	1	5	4	1,690
Q16	Percepção geral positiva	2,50	1	4	3	1,069
Q17	Motivação e valorização dos servidores	2,12	1	3	2	0,835

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico de radar (Figura 3) apresenta, de forma integrada, as médias dos 17 itens avaliativos da escala Likert, permitindo visualizar o perfil geral de maturidade do DFT/SISDIP nas IFES participantes. A geometria resultante do radar evidencia tanto os pontos fortes quanto as fragilidades do processo, permitindo identificar assimetrias na institucionalização do dimensionamento.

Figura 3 - Radar das médias



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que alguns itens apresentam expansões mais pronunciadas, indicando maior concordância entre as instituições. Entre esses pontos fortes destacam-se:

- Q2 – Existência de equipe formal responsável,
- Q6 – Capacitação das chefias,
- Q7 – Capacitação dos servidores,
- Q4 – Apoio da alta gestão.

Esses itens situam-se próximos dos maiores valores da escala, formando picos no radar que evidenciam a consolidação de aspectos estruturantes do processo de DFT, como organização interna, engajamento das lideranças e mecanismos de formação.

Por outro lado, o radar revela áreas significativamente retraídas, correspondentes aos itens com menores médias. Entre eles, destacam-se:

- Q14 – Uso dos resultados do DFT para concursos e redistribuições,
- Q15 – Racionalidade na alocação,
- Q16 – Percepção geral positiva,
- Q17 – Motivação e valorização dos servidores.

Essas dimensões apresentam médias substancialmente mais baixas, desenhando

“vales” no gráfico de radar e indicando fragilidades importantes na aplicação prática dos resultados do DFT. A retração nesses pontos sugere que, embora o processo esteja institucionalizado em termos técnicos e organizacionais, seu impacto efetivo na gestão de pessoas ainda é limitado.

A leitura integrada do radar mostra, portanto, um cenário de maturidade parcial: a base técnica e administrativa está relativamente consolidada, mas a utilização estratégica dos dados de dimensionamento, bem como a percepção dos servidores sobre o processo, ainda apresentam desafios expressivos. Essa assimetria reforça a necessidade de ações focadas em integração com políticas de pessoal, comunicação institucional e valorização dos servidores.

#### 4.6 Relações exploratórias

As correlações de Spearman foram acompanhadas dos respectivos p-valores, permitindo avaliar a significância estatística das associações. O número de TAEs apresentou a maior correlação com o Índice de Maturidade ( $\rho = 0,61$ ), embora não tenha atingido significância estatística ( $p = 0,1077$ ). Esse resultado sugere uma tendência moderada, ainda que não conclusiva, de que instituições com maior contingente administrativo tendem a apresentar maior índice de percepção de institucionalização do DFT.

Tabela 7 - Correlações de Spearman

Variável	$\rho$ (rho)	p-valor
Número de TAEs	0,61	0,1077
Número de docentes	0,23	0,5878
Tempo de SISDIP (meses)	—	—
Anos de funcionamento	-0,11	0,7995

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As demais variáveis exibiram correlações fracas ou praticamente nulas, todas com p-valores elevados ( $p > 0,58$ ), indicando ausência de associação estatisticamente relevante entre o índice e o número de docentes, o tempo de funcionamento da instituição ou o tempo de uso do SISDIP. Adicionalmente, não foi possível calcular a correlação para a variável “tempo de SISDIP (meses)” devido à baixa variabilidade dos valores informados. Esses resultados reforçam que a maturidade institucional do SISDIP depende menos de características estruturais das IFES e mais de fatores organizacionais, como governança interna, apoio da

gestão e capacidade de implementação, conforme já apontado pelo TCU (2014) e por autores como Serrano *et al.* (2018).

#### **4.7 Análise qualitativa: desafios, facilitadores e percepções**

A análise qualitativa das respostas discursivas foi conduzida com base no método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante das respostas, seguida da definição das unidades de registro e da categorização temática. Na etapa subsequente, os conteúdos foram agrupados em categorias e subcategorias a partir de padrões recorrentes nas narrativas, culminando na interpretação dos achados, articulada aos resultados quantitativos previamente apresentados.

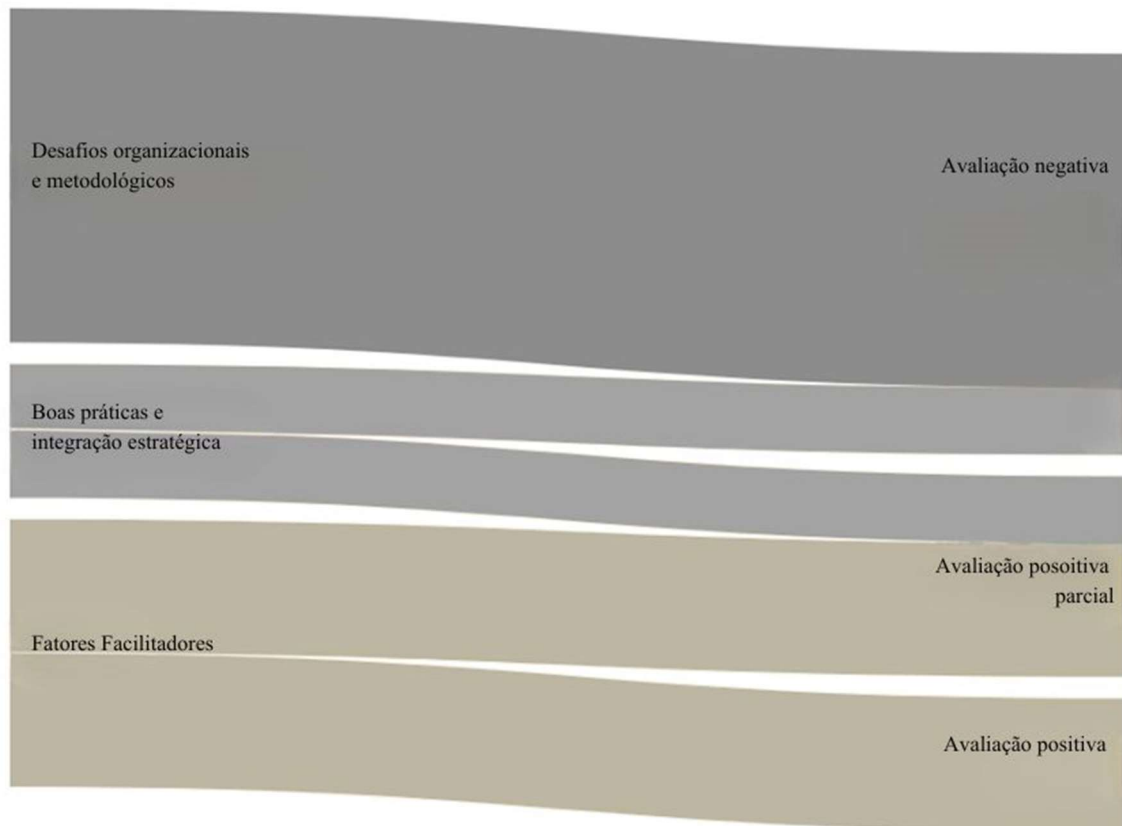
A partir desse procedimento analítico, a presente seção está estruturada com base nas categorias consolidadas no Quadro 3, definidas na etapa metodológica e resultantes do processo de análise de conteúdo. Essas categorias abrangem os desafios organizacionais e metodológicos, os fatores facilitadores, as boas práticas institucionais, as sugestões de melhoria, a integração estratégica do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e as percepções gerais sobre o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Tal organização assegura coerência entre o arcabouço analítico adotado e a interpretação dos dados empíricos, fortalecendo a rastreabilidade metodológica e a consistência interna do estudo.

A análise das narrativas evidencia que os desafios organizacionais e metodológicos assumem papel central na experiência institucional de implementação do SISDIP, destacando entraves de natureza estrutural, tecnológica e cultural. Ainda assim, emergem, de forma concomitante, registros de boas práticas institucionais, iniciativas de integração estratégica e fatores facilitadores internos, ainda que de maneira desigual entre as instituições analisadas. Esses achados revelam um cenário marcado por avanços pontuais, coexistindo com limitações persistentes que condicionam o uso do sistema.

Nesse contexto, a Figura 4 aprofunda a análise ao explicitar os fluxos entre as categorias analíticas e as percepções institucionais acerca do uso do SISDIP, por meio de um diagrama do tipo Sankey. Os resultados evidenciam que os desafios organizacionais e metodológicos tendem a se associar predominantemente a avaliações negativas, enquanto os fatores facilitadores e as boas práticas institucionais se relacionam, em maior medida, a avaliações positivas ou parcialmente positivas. Essa configuração reforça a interpretação de

que, embora existam condições favoráveis e iniciativas bem-sucedidas, o uso do SISDIP ainda permanece condicionado por limitações estruturais e organizacionais que impactam a percepção institucional sobre seus resultados.

Figura 4 - Fluxos entre categorias analíticas e percepções institucionais sobre o uso do SISDIP nas IFES



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A fim de aprofundar a análise qualitativa, para além das associações entre categorias analíticas e percepções institucionais, apresenta-se a Figura 5, que explicita os fluxos de coocorrência entre códigos específicos identificados na análise de conteúdo. Esse detalhamento permite compreender os mecanismos internos que sustentam as percepções sobre o uso do SISDIP, evidenciando como fatores facilitadores e barreiras organizacionais se articulam a efeitos institucionais concretos.

A Figura 5 evidencia a coexistência de dois padrões interpretativos recorrentes no uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas. O primeiro padrão associa a presença de equipe dedicada, capacitação continuada e engajamento da alta gestão ao reconhecimento da importância do Dimensionamento da Força de Trabalho, o qual se desdobra em efeitos

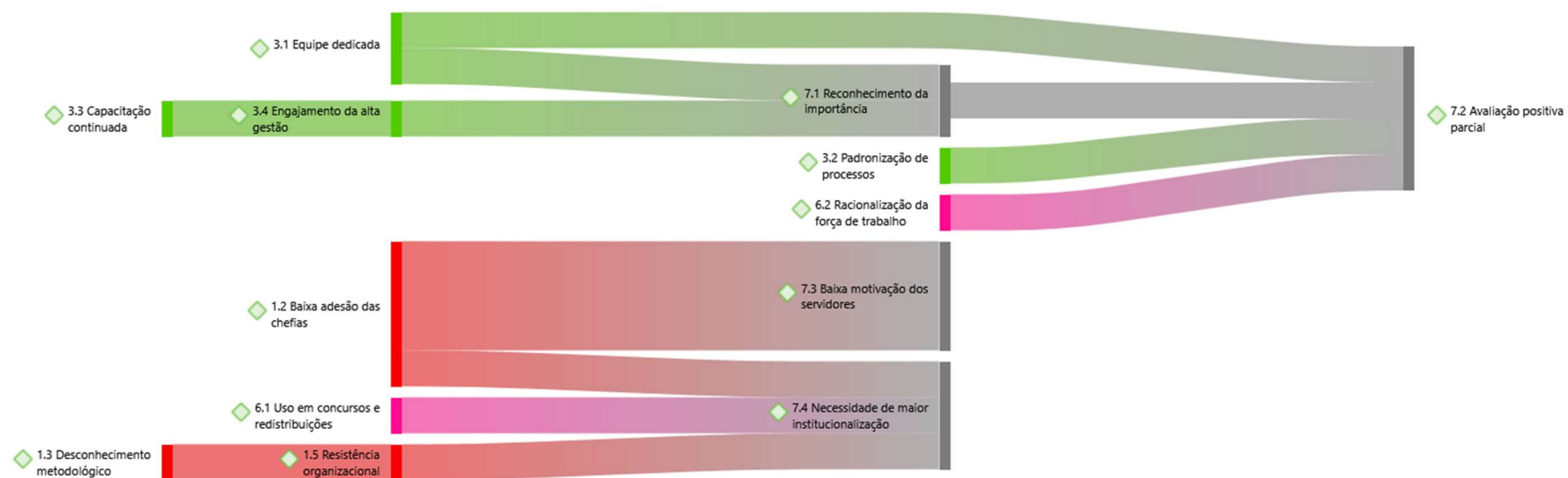
organizacionais como a padronização de processos e a racionalização da força de trabalho. Esses fluxos convergem predominantemente para avaliações positivas parciais do SISDIP, indicando que o sistema é percebido como relevante quando sustentado por condições organizacionais mínimas, ainda que não plenamente institucionalizado.

Em contraste, observa-se um segundo padrão marcado pela recorrência de barreiras como a baixa adesão das chefias, o desconhecimento metodológico e a resistência organizacional. Esses fatores se associam de forma consistente à baixa motivação dos servidores e à percepção da necessidade de maior institucionalização do DFT, reforçando a compreensão de que a fragilidade do apoio gerencial e da governança interna compromete a consolidação do sistema como instrumento estratégico de gestão de pessoas.

Destaca-se, ainda, que o uso do SISDIP em concursos e redistribuições aparece associado à percepção de insuficiente institucionalização, sugerindo um padrão de utilização predominantemente pontual e reativa. Tal achado indica que, embora o sistema seja acionado em momentos decisórios específicos, sua integração ao ciclo contínuo de planejamento da força de trabalho permanece limitada.

Em conjunto, as evidências qualitativas sintetizadas nas Figuras 4 e 5 permitem compreender que a implementação do SISDIP nas IFES analisadas ocorre de forma heterogênea, marcada simultaneamente pela presença de entraves recorrentes e por esforços institucionais voltados ao aprimoramento do uso do sistema. Esses achados contribuem para uma compreensão mais abrangente do estágio de maturidade do Dimensionamento da Força de Trabalho nas instituições investigadas e subsidiam a discussão apresentada nas subseções seguintes, nas quais os desafios, facilitadores e percepções são analisados de forma mais aprofundada e articulada ao referencial teórico.

Figura 5 - Fluxos de coocorrência entre códigos da análise qualitativa sobre o uso do SISDIP nas IFES



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

#### 4.7.1 Desafios identificados

Os desafios relatados pelas IFES distribuem-se em duas dimensões analíticas distintas, conforme definido no Quadro 3, os desafios estruturais e organizacionais, relacionados a aspectos institucionais, culturais e gerenciais, e as limitações tecnológicas do SISDIP, associadas à usabilidade, estabilidade e integração sistêmica da plataforma. Essas dimensões não se apresentam de forma isolada, mas interagem e se retroalimentam, influenciando diretamente a efetividade do DFT.

Os principais desafios identificados na implementação e manutenção do DFT com uso do SISDIP encontram-se sintetizados no Quadro 5, que sistematiza as categorias analíticas, as unidades de registro recorrentes e a interpretação dos achados empíricos. A apresentação estruturada dos desafios permite evidenciar padrões institucionais comuns entre as IFES analisadas, bem como compreender de que forma fatores organizacionais e tecnológicos interagem e condicionam a efetividade do processo de dimensionamento.

Quadro 5 - Desafios na implementação do DFT e uso do SISDIP

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de registro associadas</b>	<b>Descrição</b>
Falta de recursos humanos e tecnológicos	“equipe reduzida”, “acúmulo de funções”, “limitações do sistema”, “necessidade de ferramentas adicionais”	Déficit de pessoal técnico e limitações da infraestrutura dificultam a operacionalização contínua do DFT.
Baixa adesão das chefias	“chefias não engajadas”, “falta de priorização”, “resistência ao processo”	Indica dificuldade em alinhar chefias ao processo, reduzindo a qualidade e o ritmo das entregas.
Desconhecimento sobre o processo	“poucos entendem o DFT”, “dificuldade de compreensão dos parâmetros”	Ausência de domínio conceitual e metodológico sobre o SISDIP prejudica a execução e a validação dos resultados.
Fragilidade da comunicação interna	“comunicação limitada”, “falta de alinhamento”, “informações não chegam às áreas”	A falta de canais estruturados de comunicação compromete a capilarização do processo.
Sistema considerado complexo ou pouco amigável	“sistema difícil”, “interfaces pouco intuitivas”, “manuseio complicado”	Percepção de baixa usabilidade e necessidade de melhorias na interface do SISDIP.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No âmbito dos desafios estruturais e organizacionais, os relatos evidenciam dificuldades recorrentes relacionadas à insuficiência de recursos humanos e tecnológicos, à baixa adesão das chefias, ao desconhecimento metodológico e à fragilidade da comunicação interna. Esses achados reforçam o que a literatura em gestão estratégica de pessoas no setor público já aponta: instrumentos analíticos, como o DFT, tendem a produzir impactos limitados quando não são legitimados pelas lideranças e incorporados aos processos decisórios organizacionais (Wright; Ulrich, 2017; Serrano;

Mendes; Meneses, 2022). A resistência organizacional observada nas IFES confirma que a adoção de práticas orientadas por evidências exige mudanças culturais e institucionais que extrapolam a dimensão técnica do sistema.

As limitações tecnológicas do SISDIP, por sua vez, aparecem como entraves operacionais que potencializam os desafios organizacionais. As dificuldades relacionadas à interface pouco intuitiva, instabilidades do sistema, ausência de integração com outras bases de dados e problemas no preenchimento e importação de informações comprometem a fluidez do processo e impactam a confiabilidade dos resultados. Esses aspectos dialogam diretamente com a literatura sobre governança da informação, que enfatiza que sistemas de apoio à decisão só cumprem sua função estratégica quando sustentados por dados consistentes, processos claros e infraestrutura tecnológica adequada (Behringer *et al.*, 2021; Daehn, 2022).

Sob a ótica da teoria da complexidade, esses desafios refletem a natureza adaptativa e não linear das organizações públicas, nas quais os resultados emergem da interação entre múltiplos fatores institucionais, tecnológicos e humanos, e não apenas da existência de normas ou sistemas formais (González; Anabo; Silva, 2022; Gilpin, 2024).

#### 4.7.2 Facilitadores identificados

Os fatores facilitadores identificados na análise qualitativa estão consolidados no Quadro 6, que apresenta as principais condições institucionais associadas a níveis mais elevados de maturidade no uso do SISDIP. A sistematização desses facilitadores permite contrastar práticas bem-sucedidas com os desafios previamente apresentados, evidenciando que a consolidação do DFT depende da combinação entre capacidade técnica, apoio gerencial, padronização de processos e estratégias contínuas de capacitação.

Quadro 6 - Facilitadores do processo de DFT com uso do SISDIP

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de registro associadas</b>	<b>Descrição</b>
Equipe dedicada ao DFT	“grupo responsável”, “equipe consolidada”, “especialistas no processo”	Presença de equipes específicas ou com dedicação significativa ao DFT auxilia na continuidade e qualidade da execução.
Capacitação contínua	“treinamentos”, “formação continuada”, “aperfeiçoamento”	Ações formativas contribuem para a compreensão metodológica e fortalecem a execução das etapas do DFT.
Padronização de fluxos e mapeamento de processos	“fluxos definidos”, “mapeamento das atividades”, “melhor organização”	Procedimentos padronizados facilitam a execução do DFT, especialmente em instituições de maior porte.
Comprometimento da gestão	“apoio da alta gestão”, “direção engajada”	O suporte institucional melhora adesão das áreas e legitima o processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em contraste com os desafios, a análise qualitativa revelou fatores que favorecem a implementação e o fortalecimento do DFT nas IFES. Parte desses fatores corresponde a boas práticas institucionais, previamente categorizadas no Quadro 3, e observadas de forma recorrente nas instituições com maior nível de maturidade no uso do SISDIP.

A existência de equipes dedicadas ao DFT, com domínio conceitual e metodológico do processo, mostrou-se um dos principais facilitadores. Esse achado converge com a literatura que destaca a importância da capacidade analítica instalada e da profissionalização das áreas de gestão de pessoas para a efetividade de instrumentos estratégicos (Wright; Ulrich, 2017). Nas IFES em que essas equipes contam com maior estabilidade administrativa, observou-se maior continuidade do processo e melhor qualidade das informações produzidas.

Outro facilitador relevante refere-se à padronização de fluxos e procedimentos, incluindo o mapeamento detalhado das entregas e a organização das etapas do DFT. Essa prática reduz a dependência de iniciativas individuais e contribui para a institucionalização do processo, aspecto fundamental em organizações públicas marcadas por rotatividade de gestores e mudanças frequentes de prioridades. A capacitação continuada das equipes técnicas e das chefias também se mostrou elemento central, ao ampliar a compreensão sobre os objetivos do DFT e reduzir resistências, reforçando a dimensão pedagógica e formativa do processo.

O apoio efetivo da alta gestão emerge como facilitador transversal, conferindo legitimidade institucional ao DFT e ampliando a adesão das unidades envolvidas. Esse resultado reforça os pressupostos teóricos de que a liderança exerce papel central na consolidação de práticas estratégicas e na integração entre diagnóstico e decisão.

#### 4.7.3 Percepção geral sobre o processo

As percepções manifestadas pelas IFES revelam uma avaliação predominantemente neutra a positiva sobre o DFT e o uso do SISDIP, coexistindo com o reconhecimento de limitações importantes. De um lado, há consenso quanto à relevância do dimensionamento como instrumento de racionalização e planejamento da força de trabalho; de outro, permanece a percepção de que seus resultados ainda são pouco utilizados de forma estratégica, especialmente em decisões relacionadas a concursos, redistribuições e reorganizações internas.

As percepções institucionais sobre o DFT e o SISDIP, organizadas no Quadro 7, reforçam a avaliação predominantemente neutra a positiva do processo, coexistindo com o

reconhecimento de limitações relevantes quanto ao uso estratégico dos resultados e à baixa motivação dos servidores. A sistematização dessas percepções permite compreender a dimensão subjetiva do processo de dimensionamento e sua relação com a efetiva incorporação do DFT à cultura organizacional das IFES.

Quadro 7 - Percepções gerais sobre o DFT/SISDIP

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de registro associadas</b>	<b>Descrição</b>
Reconhecimento da importância do DFT	“processo necessário”, “importante para gestão”, “ajuda na estruturação da força de trabalho”	As IFES entendem que o DFT é relevante e contribui para planejamento institucional.
Uso percebido como limitado	“usado parcialmente”, “não chega às áreas”, “pouca aplicação prática”	Instituições afirmam que as informações do DFT ainda são subutilizadas.
Necessidade de maior integração com políticas de pessoal	“não é usado na redistribuição”, “não interfere nos concursos”, “falta integração”	Existe uma lacuna entre o diagnóstico do DFT e a tomada de decisão administrativa.
Falta de valorização pelos servidores	“não motiva”, “não há reconhecimento”, “não muda condições de trabalho”	Sinaliza que o DFT ainda não repercute positivamente na percepção da força de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As sugestões de melhoria apresentadas pelas instituições, categorizadas metodologicamente no Quadro 8, refletem a experiência prática acumulada no uso do sistema e apontam para a necessidade de aprimoramentos tecnológicos, ampliação das capacitações e fortalecimento da integração sistêmica. Essas sugestões reforçam a compreensão de que o DFT deve ser tratado como processo contínuo de aprendizagem organizacional, e não como ação pontual.

Quadro 8 - Sugestões de melhoria para o SISDIP e o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho

(continua)

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de registro associadas</b>	<b>Interpretação analítica</b>
Aperfeiçoamento tecnológico do sistema	“melhorar a interface”, “sistema mais intuitivo”, “reduzir instabilidades”	As IFES apontam a necessidade de melhorias na usabilidade e estabilidade do SISDIP, de modo a reduzir barreiras operacionais e ampliar a adesão das equipes ao sistema.
Integração com outros sistemas institucionais	“integrar com Petrvs”, “cruzamento de dados”, “automatizar informações”	A ausência de integração sistêmica é percebida como entrave à eficiência do processo, demandando soluções que ampliem a interoperabilidade e reduzam retrabalho.
Ampliação das ações de capacitação	“mais treinamentos”, “capacitar chefias”, “formação continuada”	As sugestões reforçam a centralidade da capacitação como estratégia para qualificar a execução do DFT e fortalecer a compreensão conceitual do processo.

Quadro 8 – Sugestões de melhoria para o SISDIP e o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho

(continuação)

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de registro associadas</b>	<b>Interpretação analítica</b>
Uso estratégico dos resultados	“usar para concursos”, “subsidiar decisões”, “planejamento efetivo”	Evidencia-se a expectativa de que os resultados do DFT sejam incorporados de forma mais sistemática às decisões de gestão de pessoas, ampliando sua legitimidade institucional.
Monitoramento e avaliação de impactos	“indicadores de resultado”, “avaliar efeitos”, “mensurar impactos”	As IFES indicam a necessidade de mecanismos que permitam avaliar os impactos do DFT sobre a gestão e a qualidade do serviço público.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Um dos achados mais consistentes refere-se à baixa motivação dos servidores em relação ao DFT. Os relatos indicam que o processo ainda é percebido como distante da rotina de trabalho e pouco associado à valorização profissional ou à melhoria das condições laborais. Esse resultado dialoga com a literatura que alerta para os limites de abordagens excessivamente tecnicistas, destacando que a sustentabilidade de instrumentos de gestão depende do engajamento, do pertencimento e da percepção de utilidade prática por parte dos trabalhadores.

Em síntese, a análise qualitativa evidencia que o SISDIP e o DFT são reconhecidos como instrumentos relevantes, mas sua consolidação como prática estratégica nas IFES depende da articulação entre governança da informação, liderança institucional, capacidade analítica e participação dos servidores. Esses achados dialogam diretamente com o referencial teórico adotado e reforçam os resultados quantitativos apresentados anteriormente, indicando que a maturidade do DFT está associada a fatores organizacionais e culturais complexos, e não apenas à existência de normas ou sistemas.

#### 4.7.4 Nuvem de Palavras

A nuvem de palavras (Figura 6) sintetiza visualmente os termos mais recorrentes nas respostas abertas das IFES e revela, de maneira imediata, os elementos centrais do discurso institucional sobre o processo de DFT e o uso do SISDIP. As palavras com maior destaque são: “Sistema”, “Equipe”, “Instituição”, “DFT”, “Entrega”, “Trabalho”, “Processo”. Elas evidenciam que o foco das narrativas está concentrado na operacionalização do dimensionamento, nas estruturas organizacionais e nas condições práticas necessárias para a



entregas realizadas pelas unidades. Termos como “Conceito”, “Entendimento”, “Oficina”, “Prática” reforçam a necessidade de formação continuada e de maior clareza metodológica para compreensão adequada dos parâmetros.

Além disso, palavras como “Dificuldade”, “Falta”, “Dúvidas”, “Desafio”, “Esforço” indicam que, embora reconhecido como relevante, o processo ainda enfrenta barreiras significativas de implementação. Por outro lado, termos como “Possibilidade”, “Inclusão”, “Identificar”, “Importante” mostram que também há percepções positivas e potencialidades reconhecidas pelos participantes.

#### **4.8 Integração dos resultados**

A integração entre os achados qualitativos e o Índice de Maturidade do SISDIP evidencia convergências relevantes que fortalecem a interpretação global dos resultados. As IFES que apresentam os maiores índices de maturidade, como Unifesp, UFPB e UFTM, são justamente aquelas que relataram, de forma recorrente, elementos favoráveis à institucionalização do processo, tais como comprometimento da gestão, existência de equipes estruturadas e padronização dos fluxos de trabalho. Esses fatores qualitativos parecem sustentar a consolidação das etapas do DFT e corroboram os elevados escores quantitativos observados nessas instituições.

Em contraste, as instituições com menores índices de maturidade, como UnB e UFNT, foram também as que mais enfatizaram dificuldades relacionadas à falta de recursos humanos e tecnológicos, resistência das chefias, baixa adesão das áreas e desconhecimento do processo de dimensionamento. Esses relatos sugerem fragilidades estruturais e culturais que impactam de maneira direta a execução do DFT e ajudam a explicar os baixos valores atribuídos ao índice nessas IFES.

A análise cruzada revela ainda que a baixa motivação dos servidores, amplamente mencionada nas respostas qualitativas, é compatível com o menor valor médio obtido no item correspondente da escala Likert (2,12), evidenciando que o DFT ainda não é percebido como instrumento de valorização ou reconhecimento interno. De forma semelhante, a percepção de uso limitado do DFT na gestão institucional confirma os escores reduzidos referentes à racionalidade na alocação de servidores e ao uso dos resultados em concursos e redistribuições.

Em síntese, os resultados demonstram que a maturidade institucional do DFT/SISDIP é menos influenciada por características estruturais, como porte, idade ou quantidade de

servidores, e mais determinada por fatores organizacionais, culturais e gerenciais. Entre estes, destacam-se a governança interna, a qualidade da comunicação, o engajamento das chefias e a capacidade de implementação efetiva do processo. Tais evidências reforçam a importância de estratégias que fortaleçam a cultura organizacional e promovam maior aderência das lideranças para avançar na consolidação do SISDIP nas IFES.

#### **4.9 Discussão consolidada: o que os resultados revelam sobre o DFT nas IFES**

A análise integrada aponta que o processo de institucionalização do DFT ainda está em consolidação no conjunto das IFES. Há avanços relevantes na estruturação, mas desafios persistentes na utilização estratégica dos resultados, na motivação dos servidores e na articulação entre diagnóstico e decisão.

A literatura consultada sustenta que o DFT é mais do que um cálculo ou preenchimento de sistema: é uma estratégia de fortalecimento da capacidade estatal, dependente de cultura, governança, aprendizagem e participação. Quando esses fatores se integram, o SISDIP se transforma em instrumento de gestão; quando não, permanece como etapa administrativa de cumprimento procedimental.

A maturidade desigual encontrada entre as instituições confirma que o DFT evolui de forma distinta conforme as capacidades internas, corroborando a visão de que IFES são sistemas complexos e adaptativos, onde decisões, resistências e avanços emergem das interações cotidianas entre pessoas, processos e estruturas.

Em síntese, o estudo revela que o DFT tem potencial para qualificar a gestão de pessoas nas IFES, mas ainda precisa superar barreiras institucionais, informacionais e culturais para consolidar-se como prática estratégica e permanente.

Os resultados apresentados e discutidos neste capítulo evidenciam que o Dimensionamento da Força de Trabalho, embora já possua bases normativas e metodológicas sólidas, ainda enfrenta desafios importantes para se firmar como instrumento estratégico nas IFES. A heterogeneidade observada, os avanços pontuais e as fragilidades identificadas demonstram que o processo de institucionalização do SISDIP é dinâmico, influenciado por capacidades internas, cultura organizacional e condições estruturais específicas de cada instituição. Tais achados fornecem elementos essenciais para refletir sobre o alcance, os limites e as oportunidades de aprimoramento do DFT.

#### **4.10 Manual de boas práticas para a utilização estratégica do SISDIP nas IFES**

Com base na análise integrada dos resultados quantitativos e qualitativos, bem como na discussão à luz do referencial teórico adotado, este estudo permitiu identificar um conjunto de práticas recorrentes associadas a níveis mais elevados de maturidade institucional no uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). A sistematização dessas práticas resulta na proposição de um manual de boas práticas voltado à utilização estratégica do SISDIP nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em consonância com o objetivo específico V da pesquisa.

Ressalta-se que o manual ora proposto não introduz diretrizes exógenas ao estudo, mas consolida aprendizados empíricos extraídos das experiências institucionais analisadas, especialmente das IFES que apresentaram índices mais elevados de maturidade no Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Trata-se, portanto, de um produto técnico-analítico, fundamentado nas evidências produzidas pela própria investigação.

##### **4.10.1 Diretrizes estruturantes para o uso estratégico do SISDIP**

Os resultados evidenciam que o uso estratégico do SISDIP está condicionado, primeiramente, à existência de estrutura institucional mínima, caracterizada pela formalização de normativos internos, pela definição clara de responsabilidades e pela constituição de equipes técnicas dedicadas ao DFT. As IFES com maiores índices de maturidade demonstraram maior capacidade de traduzir o arcabouço normativo nacional em práticas organizacionais contínuas, reduzindo a distância entre diretrizes formais e execução cotidiana.

Outra diretriz estruturante refere-se ao apoio efetivo da alta gestão. A análise mostrou que o respaldo institucional das instâncias superiores não apenas legitima o processo, mas influencia diretamente o engajamento das chefias intermediárias e a adesão das unidades dimensionadas. Nas instituições em que esse apoio se mostrou consistente, observou-se maior fluidez nas etapas qualitativa e quantitativa do DFT, bem como maior validação dos resultados.

A governança da informação emerge como diretriz transversal. A qualidade, a consistência e a rastreabilidade dos dados inseridos no SISDIP foram apontadas como condicionantes centrais da credibilidade dos resultados. IFES com maior maturidade demonstraram maior preocupação com padronização de registros, validação interna das

entregas e articulação entre diferentes bases informacionais, ainda que reconheçam limitações tecnológicas do sistema.

#### 4.10.2 Boas práticas identificadas e exemplos replicáveis

A análise qualitativa permitiu verificar práticas consideradas exitosas e potencialmente replicáveis em outras IFES. Destacam-se, entre elas, a realização de oficinas participativas para identificação e validação das entregas, envolvendo gestores e equipes das unidades dimensionadas. Essa prática contribuiu para reduzir resistências, ampliar a compreensão metodológica e melhorar a qualidade das informações registradas no sistema.

Outra prática recorrente nas instituições com maior maturidade foi a padronização de fluxos e procedimentos, com definição clara das etapas do DFT, cronogramas internos e responsabilidades por fase. Essa organização contribuiu para mitigar os efeitos da rotatividade de gestores e para assegurar maior continuidade administrativa ao processo.

A capacitação continuada, tanto de equipes técnicas quanto de chefias, também se mostrou elemento central. As IFES que relataram maior investimento em ações formativas apresentaram melhor desempenho nas etapas de identificação das entregas, mensuração de esforços e interpretação dos resultados, além de maior alinhamento conceitual sobre os objetivos do DFT.

#### 4.10.3 Recomendações derivadas dos achados empíricos

A partir dos desafios recorrentes identificados, o manual de boas práticas incorpora recomendações diretamente derivadas das evidências empíricas. A primeira refere-se à necessidade de fortalecer a integração entre os resultados do DFT e os processos decisórios, especialmente aqueles relacionados a concursos, redistribuições e reorganizações internas. A baixa média observada nesses itens indica que, sem essa integração, o DFT tende a ser percebido como exercício técnico isolado, com impacto limitado na gestão de pessoas.

Outra recomendação diz respeito ao fortalecimento da comunicação institucional sobre o DFT. Os resultados mostram que a baixa motivação dos servidores está associada, em grande medida, à percepção de distanciamento entre o processo de dimensionamento e melhorias concretas nas condições de trabalho. Estratégias de comunicação mais claras, alinhadas aos objetivos institucionais, podem contribuir para reduzir essa lacuna perceptiva.

Por fim, o manual enfatiza a importância de compreender o DFT como processo contínuo e adaptativo, e não como ação pontual. As IFES que apresentaram maior maturidade foram aquelas capazes de incorporar o SISDIP ao ciclo permanente de planejamento, revisão e aprendizagem organizacional, reconhecendo as limitações do sistema, mas explorando seu potencial como instrumento de gestão baseada em evidências.

#### 4.10.4 Síntese do manual de boas práticas

Em síntese, o manual de boas práticas proposto consolida diretrizes estruturantes, práticas replicáveis e recomendações fundamentadas exclusivamente nos resultados desta pesquisa. Ele reflete o entendimento de que o SISDIP, embora tecnicamente robusto, depende de capacidades institucionais, governança interna e engajamento humano para se consolidar como ferramenta estratégica. Ao sistematizar essas evidências, o manual oferece subsídios práticos para que outras IFES avancem no uso qualificado do Dimensionamento da Força de Trabalho, respeitando suas especificidades organizacionais e contextuais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) estruturam e operacionalizam o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) com vistas à qualificação da gestão estratégica de pessoas no serviço público federal. Para tanto, adotou-se um desenho metodológico qualitativo, complementado por análises quantitativas descritivas, fundamentado na lógica de estudo de caso único e integrado, conforme proposto por Yin (2015). Esse arranjo metodológico permitiu compreender não apenas a existência formal de normas, métodos e sistemas, mas, sobretudo, a forma como o DFT é apropriado, adaptado e incorporado — ou não — ao cotidiano da gestão pública nas IFES.

Os resultados evidenciam que o DFT dispõe de um arcabouço normativo e metodológico consistente, sustentado por instrumentos legais, como o Decreto nº 9.991/2019 e a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, bem como por manuais técnicos e trilhas formativas disponibilizadas pelo MGI e pela ENAP. Esse conjunto confere padronização, coerência conceitual e respaldo institucional ao processo, assegurando que as IFES tenham acesso às diretrizes necessárias para sua implementação. Entretanto, a pesquisa demonstra que a existência dessa base normativa não é suficiente para garantir o uso estratégico do DFT. Em diversas instituições, o processo permanece restrito às etapas técnicas de mapeamento, parametrização e cálculo, sem repercussão consistente em decisões estruturantes, como concursos públicos, redistribuições de servidores, reestruturações organizacionais ou priorização de políticas de pessoal.

Esse distanciamento entre diagnóstico e decisão confirma achados recorrentes da literatura em gestão pública, segundo os quais instrumentos analíticos só produzem efeitos relevantes quando integrados aos processos decisórios e legitimados pelas lideranças organizacionais. Os dados empíricos revelam, ainda, que o nível de maturidade no uso do SISDIP não se associa a características estruturais das IFES, como porte, tempo de funcionamento, quantitativo de servidores ou tempo de adoção do sistema. Ao contrário, a maturidade institucional mostrou-se fortemente dependente de fatores organizacionais internos, tais como a existência de equipes dedicadas ao DFT, a continuidade administrativa, o apoio efetivo da alta gestão, a padronização de fluxos, a qualidade da comunicação interna, a consistência das informações produzidas e a presença de uma cultura organizacional favorável ao uso de evidências.

Essa constatação dialoga diretamente com a teoria da complexidade organizacional, ao indicar que os resultados do DFT emergem da interação entre atores, estruturas, práticas e capacidades institucionais, e não de atributos formais ou lineares. Nesse contexto, a governança da informação assume papel central. As dificuldades relatadas pelas IFES — como problemas na qualidade dos dados, baixa integração entre sistemas, instabilidades do SISDIP e limitações conceituais das equipes — afetam diretamente a confiabilidade dos diagnósticos produzidos e fragilizam a legitimidade do processo. A pesquisa confirma que não há gestão baseada em evidências sem dados confiáveis, processos claros e capacidade analítica instalada, sendo esses elementos determinantes para que o DFT produza análises aderentes à realidade institucional.

Outro achado relevante refere-se à dimensão humana do processo. Apesar dos avanços técnicos e normativos, a motivação dos servidores mostrou-se o aspecto mais fragilizado entre todas as instituições analisadas. O DFT ainda é percebido, em grande medida, como um procedimento distante da rotina de trabalho e pouco relacionado à valorização profissional ou à melhoria das condições laborais. Essa percepção limita sua incorporação como prática organizacional e reforça a necessidade de estratégias que articulem comunicação institucional, capacitação, sensibilização e participação dos servidores, de modo a fortalecer o engajamento e o sentido de pertencimento em relação ao processo.

No que se refere às implicações práticas, o estudo oferece subsídios relevantes para as IFES, ao identificar boas práticas replicáveis, como oficinas participativas, padronização de fluxos e validação sistemática dos dados, além de evidenciar dimensões críticas que condicionam o sucesso do DFT, especialmente aquelas relacionadas à governança, capacitação, integração institucional e motivação. Para o MGI e a ENAP, os resultados apontam a necessidade de aprimoramentos na usabilidade e estabilidade do SISDIP, bem como o fortalecimento de ações formativas mais aplicadas, especialmente voltadas às chefias intermediárias, e de uma governança nacional que amplie a articulação do DFT com políticas de provimento e desenvolvimento de pessoas. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui ao oferecer evidências empíricas sobre a implementação de instrumentos de gestão de pessoas em ambientes organizacionais complexos, além de integrar, de forma consistente, referenciais de gestão estratégica, governança da informação, gestão baseada em evidências e teoria da complexidade.

Como limitações do estudo, destacam-se o número reduzido de instituições participantes, o uso de dados autorrelatados, a elevada heterogeneidade entre as IFES analisadas e a ausência de entrevistas presenciais, que poderiam aprofundar aspectos

subjetivos do processo. Ainda assim, a triangulação metodológica adotada conferiu rigor e consistência às análises, permitindo interpretações fundamentadas sobre o fenômeno investigado. A partir dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem estudos de caso em instituições com distintos níveis de maturidade, explorem a relação entre DFT e indicadores de desempenho institucional, realizem análises comparativas com modelos internacionais e investiguem, de forma mais direta, a percepção dos servidores sobre os impactos do dimensionamento.

Em síntese, o estudo demonstra que o Dimensionamento da Força de Trabalho, apoiado pelo SISDIP, constitui um avanço relevante na busca por uma gestão de pessoas mais racional, transparente e orientada por evidências no setor público federal. Contudo, sua consolidação como instrumento estratégico nas IFES depende de fatores que extrapolam a dimensão normativa e tecnológica, envolvendo governança interna, qualidade da informação, liderança engajada, capacidade analítica e participação efetiva dos servidores. Compreendido como processo contínuo de aprendizagem institucional, o DFT possui potencial para fortalecer a capacidade estatal e qualificar a gestão de pessoas, desde que integrado de forma consistente às dinâmicas organizacionais e aos processos decisórios das instituições públicas federais.

## REFERÊNCIAS

- ALTUNYAN, Katerina. Decision-making: the process contributing to professional public administration. **Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University**, v. 2, n. 3, p. 76–87, 2023. DOI: 10.46991/JOPS/2023.2.6.076.
- ALVES, Marcus Vinicius Benfica *et al.* Gestão estratégica de pessoas em uma autarquia da Amazônia ocidental brasileira. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9546-9566, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2314>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHRINGER, Giulio; HIZLI, Marcel. Data Governance: State-of-the-Art. In: **International Conference on Wirtschaftsinformatik**. Cham: Springer International Publishing, p. 687-699, 2021.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-para-avaliacao-de-governanca-em-politicas-publicas>. Acesso em: 02 de mai. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2006.
- BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2006.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 29 ago. 2019.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022. Estabelece diretrizes para o dimensionamento da força de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2 set. 2022.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Dimensionamento da força de trabalho (DFT)**. Brasília, DF: MGI, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998.

BUENDIA, Atilio Rodolfo; CHILET, Shirley Emperatriz. Gestión pública basada en evidencias: modelos para la toma de decisiones informadas. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 30, n. esp. 13, p. 348–359, 2025. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.23>

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

CHO, Wonhyuk; CHOI, Seeyoung; CHOI, Hemin. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. **Administrative Sciences**, Basel, v. 13, n. 2, p. 41, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, New York, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.

COELHO, Fernando da Cruz. **A implantação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em uma Instituição de Ensino Superior: uma análise a partir da Teoria da Complexidade**, 2023. Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/1013>.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, p. 70-85, 2019.

DAEHN, Christiane Monteiro. Perspectiva da governança de informação nas organizações. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 12, e12530, 2022.

DE VELLIS, Robert F. **Scale development: theory and applications**. 4. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.

FIGUEREDO, Ana Rafaela Ferreira Azevedo; MEYER, Bernardo. A complexidade da gestão de um hospital público federal no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 36, p. 477–503, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n36p477-503>.

FILOGRANA, Antônio; PEROSSINI, Fábio; PRETTE, Davide. Gestão do ciclo de vida de políticas baseada em evidências: a experiência do H2020 DECIDO. **Open Research Europe**, v. 3, p. 70–70, 2023. DOI: 10.12688/openreseurope.15697.2.

FRANCO, Víthor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; SERRANO, André Luiz Marques. **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva**

e análise de tipificação. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILPIN, Daniel R. Complexidade e inovação emergente em universidades públicas. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Cluj-Napoca, n. esp., p. 65–83, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24193/tras.si2024.4>.

GOMES, Ruth Karollyne Barbosa. **Instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho: análise do planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais da UFCA**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

GONZÁLEZ, Antonia Caro; ANABO, Icy Fresno; SILVA, Luana Ferreira-Lopes. Adopting Complexity Leadership in University Research and Innovation Management: A Framework Proposal. In: **Assessing University Governance and Policies in Relation to the COVID-19 Pandemic**. Hershey, PA: IGI Global, 2022. p. 18–36. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8279-4.CH002>.

GRINDLE, Merilee S. Good enough governance: poverty reduction and reform in developing countries. **Governance**, Oxford, v. 17, n. 4, p. 525–548, 2004.

HEINRICH, Carolyn J. Políticas baseadas em evidências e gestão de desempenho: desafios e perspectivas em dois movimentos paralelos. **The American Review of Public Administration**, Thousand Oaks, v. 37, n. 3, p. 255–277, 2007. DOI: [10.1177/0275074007301957](https://doi.org/10.1177/0275074007301957).

HOLTERMANN, Renan Silveira. **Modelagem de riscos inerentes ao processo de avaliação CAPES para o curso de mestrado profissional em Administração Pública**. 2024. 226 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) — Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/52681>.

MACHADO, Claudia Regina; POZ, Mario Roberto Dal. Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 104, p. 239-254, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAZUCATO, Thiago (org). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. 1. ed. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MENDONÇA, Jane Corrêa Alves; SANTOS, Tatiane Siqueira dos; ALMEIDA, Vera Lucide. Trabalho remoto nas universidades federais da Região Centro-Oeste do Brasil: um olhar sob a perspectiva da teoria da complexidade. *In*: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE LA INNOVACIÓN (ALTEC), 20., 2024. **Anais** [...]. Paraná: Asociación ALTEC, 2024, p 1497-1505. Disponível em: <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/2181>.

MONEGO, Emilia; SCHWERTZ, Fabio Lopes; MEDEIROS, Fernanda dos Santos; BARROS, Juliano Carvalho; MACHADO, Maíke Stredr Ferreira; SILVA, Rodrigo Donizeti da. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 8, p. 254–261, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i8.1882.

MOURA, Claudio Burlas; PINHEIRO, Christian de Castro; SILVA, Thais Miranda da. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

OTTO, Boris; WEBER, Klaus. **A Framework for Data Governance**. 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/159155213.pdf>.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. São Paulo: J.M. Bosch, 2024.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PETERS, B. Guy. Policy capacity in public administration. **Policy and Society**, London, v. 34, n. 3–4, p. 219–228, 2015.

REITZ, Tatiana Adriano de Oliveira. **Sistema de Dimensionamento de Pessoas e o planejamento da força de trabalho na Universidade Federal da Paraíba**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

SANTOS, Matheus Henrique de Souza. Aspectos da governança digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. **Revista Tempo do Mundo**, Brasília, DF, n. 25, abr. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/a5c38374-0cb5-4dc9-b577-972fff9584a3/content>.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Dimensionamento na administração pública federal: avanços e resultados alcançados**. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide.

**Dimensionamento na administração pública federal:** uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2019.

SERRANO, André Luiz Marques; IWAMA, Gabriela Yukari; CUNHA, Raissa Damasceno (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal:** uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018.

SERRANO, André Luiz Marques; MENESES, Pedro Paulo Murce; MENDES, Nara Cristina Ferreira (orgs.). **Gestão de processos:** um estudo aplicado ao dimensionamento da força de trabalho. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2025.

SHILLABEER, Anna; BUSS, Terry F.; ROUSSEAU, Denise M. (eds.). **Evidence-Based Public Management:** Practices, Issues, and Prospects. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2011.

SILVA, Willyanny Pâmela Araújo Celestino da. **Auditoria aplicada à qualidade da informação: em foco o dimensionamento da força de trabalho em uma instituição federal de ensino superior.** 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024.

SOUZA, Nicole Alves *et al.* Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. **Revista Valore**, v. 7, p. 136-149, 2022.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (orgs.). **The handbook of qualitative research.** London: Sage, p. 108-132, 2005.

STOUTENBOROUGH, James W.; KIRKPATRICK, Kellee J.; VEDLITZ, Arnold. Evidence-based Management in a Domain of Contested Information: Public Managers, Climate Change, and the Precursor of Knowledge Management.. **Journal of Knowledge Management Practice**, [S. l.], v. 24, n. 2, 2024. DOI: 10.62477/jkmp.v24i2.398. Disponível em: <https://journals.klalliance.org/index.php/JKMP/article/view/398>.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público.** Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2021. (Cadernos ENAP, n. 84).

VARELA MERINO, B. Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado? **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, Madrid, n. 32, p. 28-44, 2023. DOI: 10.24965/gapp.11013

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VENTIN, Carolina Diniz; PEREIRA, Delciene Aparecida Oliveira; MORAES, Israel Silva de. **Dimensionamento de força de trabalho:** a experiência inovadora do Ministério da Saúde. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2019.

VOLPE, Ana Paula; DÓREA, Diego Tannús; MEDEIROS, Lorena. Dimensionamento da força de trabalho como estratégia de planejamento e fortalecimento da capacidade estatal na administração pública federal. **Revista Campo de Públicas: conexões e experiências**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 247-273, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15701194>

WRIGHT, Patrick M.; ULRICH, Michael D. A road well traveled: the past, present, and future journey of strategic human resource management. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Palo Alto, v. 4, p. 45–65, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>.

XU, Chengxin; CHENG, Yuan (Daniel); WANG, Shuping; MERRICK, Weston; CARTER, Patrick. Evaluating use of evidence in U.S. state governments: a conjoint analysis. **Social Science Research Network (SSRN)**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4693327>. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4693327>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYZAK, Barbara; FARSUND, Arild Aurvåg. Coordination of complex systems: the case of public policy meta-organisations. **European Management Journal**, Oxford, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.02.00>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325000350?via%3Dihub>.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**

## QUESTIONÁRIO SOBRE O USO DO SISDIP NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NAS IFES

### Apresentação

Este questionário integra a pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS), sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Thaís Ettinger Oliveira, e tem como objetivo compreender como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o SISDIP estruturam e operacionalizam o **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)** como instrumento de gestão estratégica de pessoas.

As respostas serão tratadas de forma agregada e anônima, exclusivamente para fins acadêmicos, conforme a **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – Lei nº 13.709/2018 (LGPD)**.

### Instruções

- ✓ Leia atentamente cada questão antes de responder.
- ✓ Nas questões fechadas, utilize a escala de resposta indicada.
- ✓ Nas questões abertas, registre de forma clara suas percepções e experiências.
- ✓ Não existem respostas certas ou erradas; o interesse é compreender sua visão.

### Introdução

Este questionário tem como objetivo compreender como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que utilizam o sistema SISDIP estruturam e operacionalizam o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como instrumento de gestão estratégica de pessoas.

Sua colaboração é fundamental e contribuirá para a produção de um **manual de boas práticas** voltado à utilização estratégica do SISDIP nas IFES. O tempo estimado de resposta é de **10 a 15 minutos**.

### Bloco I – Identificação

1. Nome da IFES: \_\_\_\_\_
2. Região: ( ) Norte ( ) Nordeste ( ) Centro-Oeste ( ) Sudeste ( ) Sul
3. Tempo de funcionamento da IFES (em anos): \_\_\_\_\_
4. Quantidade de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs): \_\_\_\_\_
5. Quantidade de Docentes: \_\_\_\_\_

6. Tempo de prática do SISDIP na IFES (em meses/anos): \_\_\_\_\_

## **Bloco II – Estruturação e Normativos**

*(Escala: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo parcialmente | 3 – Neutro | 4 – Concordo parcialmente | 5 – Concordo totalmente)*

7. A IFES possui normativos internos que regulamentam o uso do SISDIP.
8. Existe uma equipe formal responsável pela condução do processo de DFT com uso do SISDIP.
9. O processo de DFT está institucionalizado e articulado à política de gestão de pessoas da IFES.
10. A alta gestão apoia de forma efetiva a execução do DFT com o SISDIP.
11. Há recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) suficientes para a implementação do DFT.

## **Bloco III – Execução do Processo de DFT**

*(Escala: 1 – Nunca | 2 – Raramente | 3 – Ocasionalmente | 4 – Frequentemente | 5 – Sempre)*

12. Foram realizadas capacitações em DFT e uso do SISDIP com as chefias imediatas e gestores.
13. Foram realizadas capacitações em DFT e uso do SISDIP com os servidores.
14. A etapa qualitativa (identificação das entregas) foi executada de forma adequada.
15. A etapa quantitativa (mensuração da quantidade de entregas) foi realizada com base em parâmetros definidos.
16. Foi elaborado um plano de ação com base nos resultados do DFT.
17. Os resultados foram validados pelas chefias e gestores das áreas.
18. Houve participação ativa de gestores e da alta administração durante todo o processo.

## **Bloco V – Resultados e Impactos**

*(Escala: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo parcialmente | 3 – Neutro | 4 – Concordo parcialmente | 5 – Concordo totalmente)*

19. O uso do SISDIP contribuiu para aprimorar o planejamento da força de trabalho.
20. Os resultados do DFT foram utilizados em concursos ou redistribuições de pessoal.
21. O processo de DFT favoreceu maior racionalidade e transparência na alocação de servidores.
22. A percepção geral sobre o uso do SISDIP na IFES é positiva.
23. O processo de DFT impactou positivamente a motivação e valorização dos servidores.

### **Bloco VI – Questões Abertas**

24. Quais foram os principais **desafios** enfrentados pela IFES na implementação e manutenção do DFT com o SISDIP?
25. Quais **fatores facilitadores** mais contribuíram para o uso efetivo do SISDIP em sua IFES?
26. Sua IFES possui alguma **prática ou solução inovadora** no uso do SISDIP que poderia ser considerada uma boa prática? Descreva.
27. Que **sugestões** você daria para aprimorar o SISDIP ou o processo de dimensionamento da força de trabalho?
28. Em sua visão, quais **indicadores** poderiam ser incorporados para avaliar os impactos do DFT na qualidade do serviço público?

### **Agradecimento**

Agradecemos sua colaboração. Caso deseje receber o relatório final consolidado, indique seu e-mail: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO**



**MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO  
ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO  
DE PESSOAS (SISDIP) NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
DE ENSINO (IFES)**

---

## **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA A UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS (SIDIP) NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Lucielma Santos Passos de Holanda ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Thaís Ettinger Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



# SUMÁRIO

Resumo	03
Apresentação	04
Contexto	05
Público-alvo	06
Descrição da situação-problema	07
Diagnóstico e análise	08
Proposta de intervenção	09
Objetivos da proposta	10
Diretrizes Estruturantes para o Uso Estratégico do SISDIP	11
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	24
Referências	25
Protocolo de recebimento	26

## **RESUMO**

Este Manual de Boas Práticas constitui-se como produto técnico-tecnológico derivado da dissertação intitulada “Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior: análise do uso estratégico do SISDIP”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Fundamentado exclusivamente nos achados empíricos da pesquisa, o manual sistematiza diretrizes, práticas institucionais e exemplos replicáveis voltados à utilização estratégica do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) nas IFES.

O documento possui caráter técnico-aplicado e visa apoiar gestores, equipes técnicas e dirigentes institucionais no fortalecimento da governança, da institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho e da integração do SISDIP aos processos decisórios e de planejamento institucional.



## APRESENTAÇÃO

Este Manual de Boas Práticas foi elaborado na forma de Produto Técnico-Tecnológico, em atendimento às exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), estando diretamente vinculado à dissertação de mestrado que lhe deu origem. O documento resulta de uma investigação empírica de natureza quantitativa e qualitativa, realizada junto a oito Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) usuárias do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), refletindo exclusivamente as evidências, análises e achados produzidos no âmbito da pesquisa, sem a incorporação de diretrizes externas ao seu escopo metodológico.

O manual reúne orientações práticas e analíticas voltadas ao uso estratégico do SISDIP, estruturadas a partir dos padrões identificados, das limitações observadas e das boas práticas mapeadas nas instituições analisadas. Seu propósito é apoiar gestores e equipes técnicas na qualificação do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho, contribuindo para o aprimoramento da gestão de pessoas, para o fortalecimento da governança institucional e para a tomada de decisão baseada em evidências nas IFES.



## CONTEXTO

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) tem sido progressivamente incorporado pelas Instituições Federais de Ensino Superior como instrumento de apoio ao planejamento, à alocação e à gestão estratégica de pessoas, especialmente em um cenário marcado por restrições orçamentárias, mudanças nas demandas institucionais e crescente exigência por eficiência na prestação dos serviços públicos.

No âmbito da Administração Pública Federal, o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) surge como ferramenta estruturante para operacionalizar esse processo, possibilitando a análise da força de trabalho a partir das entregas institucionais e das atividades efetivamente desenvolvidas.

Entretanto, os resultados da pesquisa evidenciaram que, apesar de sua relevância, o SISDIP ainda é utilizado, em muitos casos, de forma pontual, predominantemente operacional e pouco integrada às instâncias estratégicas da gestão institucional. Tal cenário revela fragilidades relacionadas à institucionalização do dimensionamento, à governança do processo e à sua articulação com o planejamento organizacional, indicando a necessidade de orientações que favoreçam um uso mais consistente, estratégico e alinhado às finalidades para as quais o sistema foi concebido.



## PÚBLICO-ALVO

A crescente centralidade da gestão estratégica da força de trabalho no setor público tem colocado as Instituições Federais de Ensino Superior diante do desafio de alinhar suas capacidades humanas às demandas institucionais, às diretrizes normativas e às limitações de recursos. Nesse contexto, instrumentos como o Dimensionamento da Força de Trabalho e o SISDIP assumem papel fundamental ao fornecer subsídios técnicos para decisões gerenciais baseadas em evidências, contribuindo para maior racionalidade, transparência e coerência no planejamento e na gestão de pessoas.

Diante desse cenário, este Manual tem como público-alvo gestores de pessoas, dirigentes institucionais, servidores das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, unidades de planejamento institucional, chefias de unidades administrativas e acadêmicas, bem como equipes técnicas diretamente envolvidas com a operacionalização e a análise dos dados do SISDIP nas IFES.

O documento busca apoiar esses atores na compreensão e no uso estratégico do Dimensionamento da Força de Trabalho, contribuindo para o fortalecimento da governança institucional, para o aprimoramento do planejamento da força de trabalho e para a tomada de decisões alinhadas às normativas vigentes e às necessidades reais das instituições.



### PÚBLICO-ALVO

- gestores de pessoas das IFES;
- equipes técnicas responsáveis pelo Dimensionamento da Força de Trabalho;
- dirigentes institucionais e gestores estratégicos;
- unidades administrativas envolvidas nos processos de planejamento e gestão de pessoas.





## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

---

A pesquisa identificou que, embora o SISDIP esteja implementado em diversas Instituições Federais de Ensino Superior, sua utilização estratégica ainda enfrenta limitações significativas. Observou-se a ausência de normativos internos consolidados, fragilidades na governança da informação, dependência de iniciativas individuais e baixa integração dos resultados do dimensionamento aos processos decisórios e de planejamento institucional, o que compromete a padronização e a continuidade do uso do sistema.

Essas limitações reduzem o potencial do SISDIP como instrumento de apoio à gestão estratégica da força de trabalho, restringindo sua aplicação a um caráter predominantemente operacional. Como consequência, o sistema tem dificuldade de se legitimar junto às instâncias decisórias superiores, limitando sua contribuição efetiva para o planejamento institucional, a alocação racional de servidores e o fortalecimento da governança nas IFES.

## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado a partir da análise quantitativa e qualitativa dos dados evidenciou que o uso do SISDIP nas IFES investigadas apresenta elevado grau de heterogeneidade, tanto no nível de maturidade do processo de dimensionamento quanto na forma de incorporação de seus resultados à gestão institucional. Em grande parte das instituições, o sistema encontra-se formalmente implementado, porém com baixa institucionalização, ausência de diretrizes internas claras e fragilidade na definição de papéis e responsabilidades entre as áreas envolvidas, especialmente entre as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, unidades demandantes e instâncias superiores de decisão.

A análise dos dados também revelou que o SISDIP é frequentemente utilizado de maneira reativa e episódica, dissociada dos ciclos regulares de planejamento institucional e da tomada de decisão estratégica. Essa utilização limitada está associada, entre outros fatores, à insuficiência de capacitação continuada das equipes técnicas, à baixa integração entre sistemas de informação, à fragilidade na governança dos dados produzidos e à reduzida apropriação gerencial dos resultados do dimensionamento. Como consequência, o potencial do SISDIP como instrumento de apoio ao planejamento da força de trabalho e ao fortalecimento da governança institucional permanece subaproveitado nas IFES analisadas.

➤ **Desafios ainda marcam o uso estratégico do SISDIP.**



## **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS (SISDIP) NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO (IFES)**



A proposta de intervenção consiste na elaboração e disponibilização de um Manual de Boas Práticas para a Utilização Estratégica do SISDIP nas Instituições Federais de Ensino Superior, concebido como instrumento técnico de apoio à gestão e à governança do Dimensionamento da Força de Trabalho. O Manual sistematiza orientações, fluxos, responsabilidades e recomendações operacionais e gerenciais, com base nas evidências empíricas da pesquisa, visando apoiar as IFES na consolidação do SISDIP como ferramenta estruturante do planejamento da força de trabalho.

A intervenção proposta busca fortalecer a institucionalização do dimensionamento por meio da organização de diretrizes que favoreçam a definição de papéis entre as unidades envolvidas, a padronização de procedimentos, a qualificação da governança da informação e a integração dos resultados do SISDIP aos ciclos de planejamento e tomada de decisão institucional.

Ao reunir boas práticas identificadas nas IFES analisadas, o Manual atua como referência técnica para reduzir a dependência de iniciativas individuais e ampliar a utilização consistente e contínua do sistema.

Adicionalmente, a proposta contempla a incorporação de checklists, quadros orientativos e instrumentos de apoio, com o objetivo de facilitar a aplicação prática das diretrizes apresentadas, respeitando as especificidades organizacionais de cada instituição. Dessa forma, o Manual busca contribuir para o uso mais estratégico, transparente e alinhado às normativas vigentes do SISDIP, fortalecendo a governança institucional e o planejamento da força de trabalho nas IFES.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Apoiar a utilização estratégica do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) nas Instituições Federais de Ensino Superior, por meio da sistematização de diretrizes, boas práticas e instrumentos de apoio fundamentados em evidências empíricas, contribuindo para o fortalecimento da governança institucional e do planejamento da força de trabalho.

A proposta materializa-se na elaboração de um Manual de Boas Práticas que orienta a institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho, favorecendo a definição de responsabilidades, a qualificação da governança da informação e a integração dos resultados do SISDIP aos processos decisórios e de planejamento institucional.

O Manual foi concebido como instrumento técnico de apoio à gestão, destinado a equipes técnicas, chefias e instâncias decisórias das IFES. Seu conteúdo busca ampliar a apropriação gerencial do SISDIP, estimulando o uso contínuo, estruturado e alinhado às normativas vigentes e às necessidades institucionais.



## **DIRETRIZES ESTRUTURANTES PARA O USO ESTRATÉGICO DO SISDIP**

As evidências empíricas indicam que maiores níveis de maturidade no uso do SISDIP tendem a ocorrer quando o processo se apoia em três dimensões estruturantes: estrutura institucional mínima, apoio efetivo da alta gestão e governança da informação.

Em conjunto, essas dimensões favorecem a institucionalização do dimensionamento e ampliam a integração dos resultados aos processos decisórios.



As diretrizes a seguir sintetizam os fatores institucionais que se mostraram determinantes para maiores níveis de maturidade no uso do SISDIP.

## **ESTRUTURA INSTITUCIONAL MÍNIMA**

### ➤ **Boas práticas associadas:**

- Existência de normativos internos que regulamentam o uso do SISDIP
- Definição clara de responsabilidades institucionais
- Constituição de equipe técnica formalmente designada para o DFT

As boas práticas a seguir podem ser utilizadas como referência para verificação da **estrutura institucional** mínima necessária ao uso do SISDIP.

### ➤ **Checklist – Estrutura institucional:**

- A IFES possui normativo interno sobre o DFT/SISDIP
- Existe equipe técnica formalmente designada para o DFT
- As atribuições da equipe estão claramente definidas
- O processo não depende de iniciativas individuais isoladas

## APOIO EFETIVO DA ALTA GESTÃO

### ➤ Boas práticas associadas:

- Envolvimento da alta administração nas etapas do DFT
- Legitimação institucional do processo junto às unidades
- Participação da gestão na validação dos resultados

As boas práticas a seguir podem ser utilizadas como referência para a análise do **apoio efetivo da alta gestão** ao uso do SISDIP.

### ➤ Checklist – Apoio efetivo da alta gestão:

- A alta gestão acompanha o processo de DFT
- Há respaldo institucional explícito às equipes técnicas
- As chefias reconhecem o DFT como prioridade institucional

## GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO

### ➤ Boas práticas associadas:

- Padronização dos registros de entregas
- Validação interna das informações inseridas no sistema
- Preocupação com consistência, rastreabilidade e qualidade dos dados

As boas práticas a seguir podem ser utilizadas como referência para a análise da **governança da informação** necessária ao uso do SISDIP.

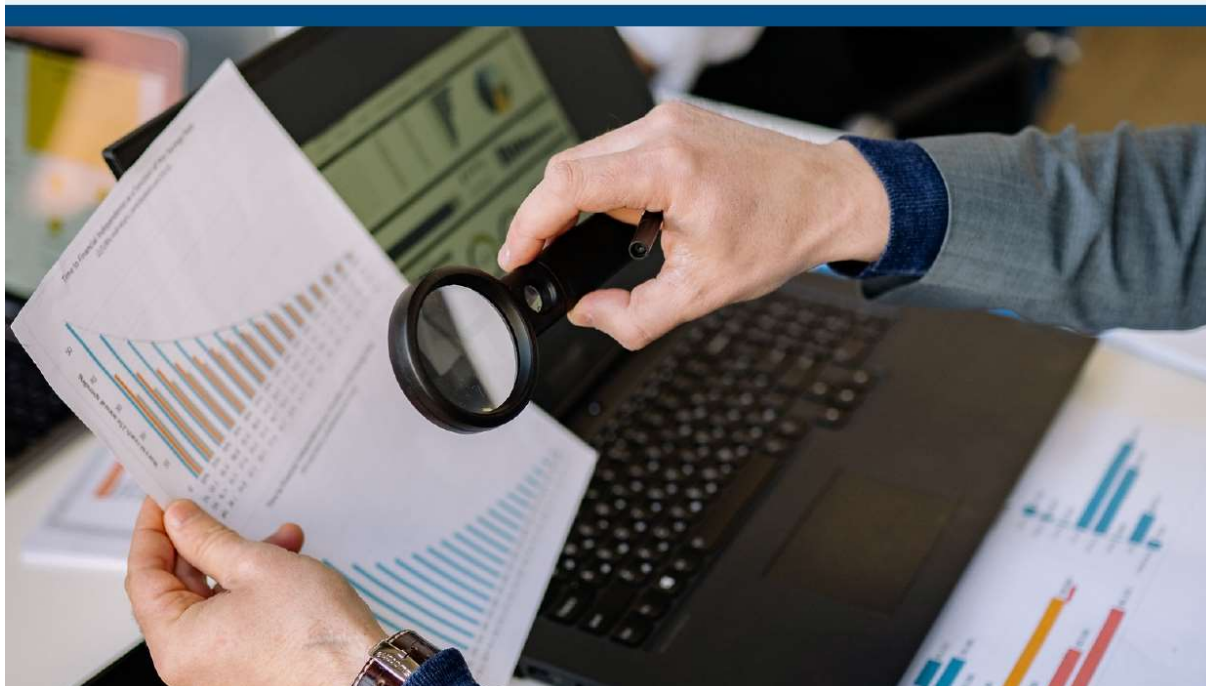
### ➤ Checklist – Governança da informação:

- As entregas são registradas de forma padronizada
- Os dados são validados antes da consolidação
- Há coerência entre dados do SISDIP e a realidade institucional

## **BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E EXEMPLOS REPLICÁVEIS**

Esta seção consolida práticas observadas nas Instituições Federais de Ensino Superior com maior maturidade no uso do SISDIP, consideradas passíveis de replicação em outros contextos institucionais.

As práticas apresentadas decorrem diretamente dos achados empíricos da pesquisa e buscam apoiar a aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho de forma mais consistente e participativa.



## OFICINAS PARTICIPATIVAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE ENTREGAS

### ➤ Descrição da prática:

Realização de oficinas com gestores e equipes das unidades

Construção coletiva das entregas e validação conceitual

Redução de resistências e aumento da compreensão metodológica



A prática descrita pode ser utilizada como referência para verificar o **grau de participação das unidades no processo de definição das entregas**.

### ➤ Checklist – Oficinas participativas:

- As unidades participaram da definição das entregas
- Houve espaço para esclarecimento de dúvidas conceituais
- As entregas foram validadas coletivamente

## PADRONIZAÇÃO DE FLUXOS E PROCEDIMENTOS

### ➤ Descrição da prática:

Definição clara das etapas do DFT

Estabelecimento de cronogramas internos

Redução da dependência de pessoas específicas



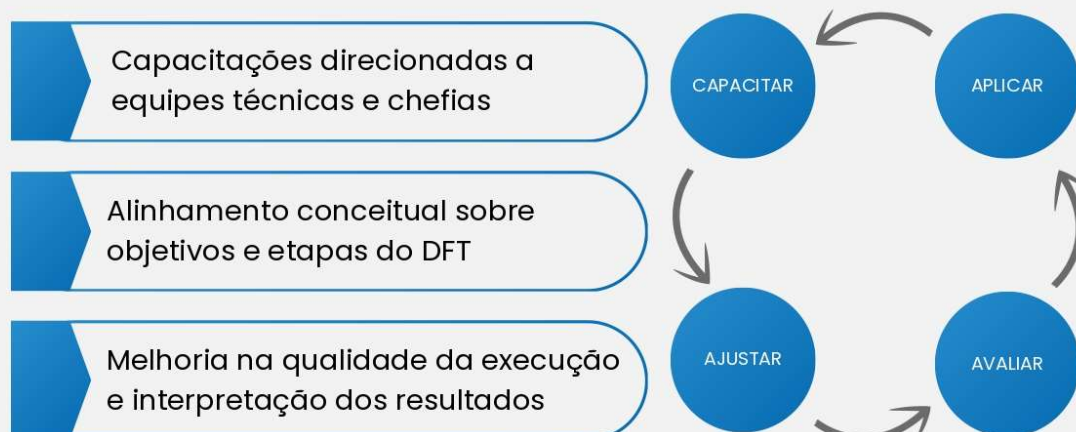
A padronização dos fluxos contribui para a **continuidade do processo de DFT, independentemente de mudanças de gestão ou de equipes.**

### ➤ Checklist – Oficinas participativas:

- Existe fluxo formal do processo de DFT
- As etapas são conhecidas pelas áreas envolvidas
- O processo mantém continuidade mesmo com mudanças de gestão

## CAPACITAÇÃO CONTINUADA

### ➤ Descrição da prática:



A capacitação continuada favorece a **compreensão do DFT como processo gerencial**, e não apenas como atividade de preenchimento do sistema.

### ➤ Checklist – Oficinas participativas:

- Houve capacitação das equipes técnicas
- As chefias participaram de ações formativas
- O DFT é compreendido para além do preenchimento do sistema

## **BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E EXEMPLOS REPLICÁVEIS**

As recomendações apresentadas nesta seção decorrem diretamente dos desafios recorrentes identificados na pesquisa, a partir da análise das práticas adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior no uso do SISDIP.

Seu objetivo é apoiar a qualificação do uso do Dimensionamento da Força de Trabalho, favorecendo maior integração dos resultados à gestão, ao planejamento institucional e à tomada de decisão.



## INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS DO DFT À TOMADA DE DECISÃO

### ➤ Evidência empírica:

Baixo uso dos resultados do DFT em concursos, redistribuições e reorganizações internas

Percepção do DFT como processo técnico isolado



A integração dos resultados do DFT aos processos decisórios amplia seu **potencial estratégico e reforça sua legitimidade institucional.**

### ➤ Checklist – Uso estratégico:

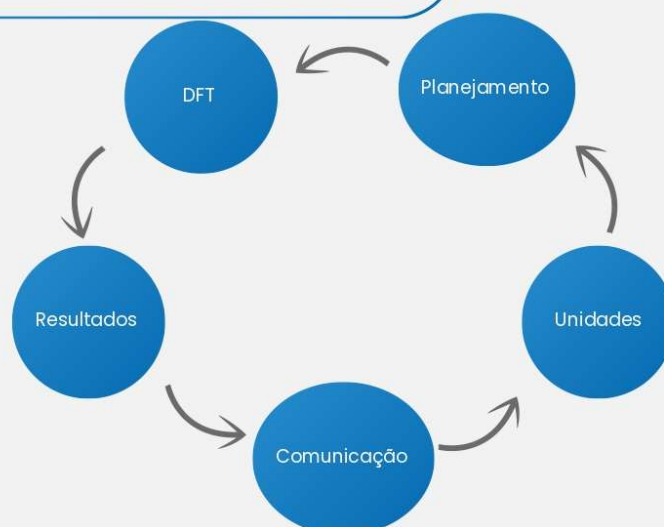
- Os resultados do DFT subsidiam decisões de pessoal
- O DFT é considerado em concursos e redistribuições
- As análises geram planos de ação institucionais

## **FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

### ➤ **Evidência empírica:**

Baixa motivação dos servidores

Percepção de distanciamento entre o DFT e melhorias concretas.



A comunicação institucional contribui para ampliar a **compreensão do DFT e fortalecer o engajamento das unidades no processo.**

### ➤ **Checklist – Comunicação:**

- Os objetivos do DFT são comunicados às unidades

---

- Os resultados são apresentados de forma acessível

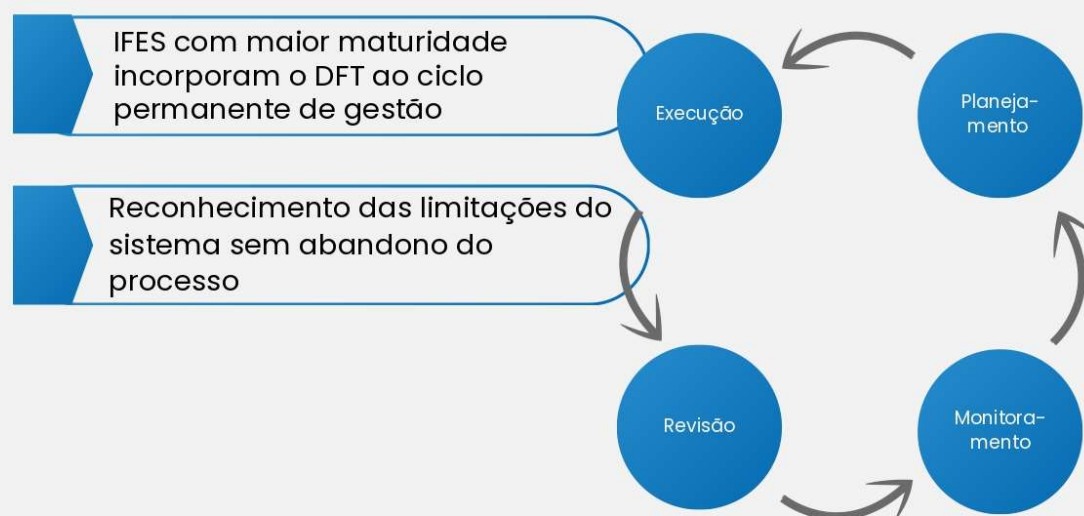
---

- O DFT é associado ao planejamento institucional

---

## COMPREENSÃO DO DFT COMO PROCESSO CONTÍNUO

### ➤ Evidência empírica:



A compreensão do DFT como processo contínuo favorece sua **consolidação institucional e evita abordagens pontuais e reativas.**

### ➤ Checklist – Comunicação:

- O DFT não é tratado como ação pontual
- Há revisões periódicas do processo
- O SISDIP integra o ciclo de planejamento institucional

## SÍNTESE OPERACIONAL DO MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

O presente Manual consolida diretrizes, práticas e recomendações fundamentadas exclusivamente nas evidências empíricas desta pesquisa. Os resultados demonstram que o SISDIP, embora disponha de base normativa e metodológica consistente, depende de capacidades institucionais, governança interna, engajamento da alta gestão e participação das equipes para se consolidar como ferramenta estratégica de apoio à gestão da força de trabalho.

A adoção das boas práticas aqui sistematizadas pode contribuir para que outras Instituições Federais de Ensino Superior avancem no uso qualificado do Dimensionamento da Força de Trabalho, respeitando suas especificidades organizacionais e contextuais, e fortalecendo a gestão de pessoas orientada por evidências no âmbito da Administração Pública Federal.

### ➤ Síntese operacional

#### Diretrizes estruturantes

Estrutura institucional  
Apoio da alta gestão  
Governança da informação

#### Boas práticas replicáveis

Oficinas participativas  
Padronização de fluxos  
Capacitação continuada

#### Recomendações estratégicas

Integração à decisão  
Comunicação institucional  
Continuidade do DFT

#### Resultado esperado

Uso estratégico e  
institucionalizado

## **RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA**

### **Lucielma Santos Passos de Holanda**

Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP - Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Contato: [lucielma@academico.ufs.br](mailto:lucielma@academico.ufs.br)

### **Thaís Ettinger Oliveira**

Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e Mestre em Administração pela mesma instituição, com graduação em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes (UNIT).

Contato: [thaisettinger@academico.ufs.br](mailto:thaisettinger@academico.ufs.br)

## REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Portaria nº 7.888, de 8 de setembro de 2022. Institui o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) no âmbito da Administração Pública Federal. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 9 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Guia referencial para o Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal*. Brasília: MGI, 2022.

GRINDLE, Merilee S. Institutions and development: a conceptual overview. In: GRINDLE, M. S. (org.). *Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries*. Cambridge: Harvard University Press, 1997. p. 3–28.

XU, Chengxin; CHENG, Yuan (Daniel); WANG, Shuping; MERRICK, Weston; CARTER, Patrick. Evaluating use of evidence in U.S. state governments: a conjoint analysis. *Social Science Research Network*, 2024. Disponível em: SSRN.

WRIGHT, Patrick M.; ULRICH, Michael D. A road well traveled: the past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, p. 45–65, 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYZAK, Barbara; KOZUCH, Barbara. Coordination of complex systems: the case of public policy meta-organizations. *European Management Journal*, 2025. DOI:10.1016/j.emj.2025.02.004.

## Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

Ao

Órgão de destino

Instituição de destino

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Manual De Boas Práticas para Utilização Estratégica do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) nas Instituições Federais de Ensino (IFES)”, derivado da dissertação de mestrado “Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior: Análise do Uso Estratégico do Sistema de Dimensionamento de Pessoas”, de autoria de **Lucielma Santos Passos de Holanda**.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é apoiar a utilização estratégica do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) nas Instituições Federais de Ensino Superior, por meio da sistematização de diretrizes, boas práticas e instrumentos de apoio fundamentados em evidências empíricas, contribuindo para o fortalecimento da governança institucional e do planejamento da força de trabalho.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço [profiap@academico.ufs.br](mailto:profiap@academico.ufs.br).

São Cristóvão, SE 03 de fevereiro de 2026

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

**Discente: Lucielma Santos Passos de Holanda,**  
Mestranda em Administração Pública

**Orientadora: Thaís Ettinger Oliveira,**  
Doutora em Administração

Universidade Federal de Sergipe

xx de fevereiro de 2026

