



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 (SISDIP) 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.



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

H722m Holanda, Lucielma Santos Passos de
Manual de boas práticas para a utilização estratégica do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) / Lucielma Santos Passos de Holanda ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira. – São Cristóvão, SE, 2026.
26 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (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)

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 depen-dência 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.

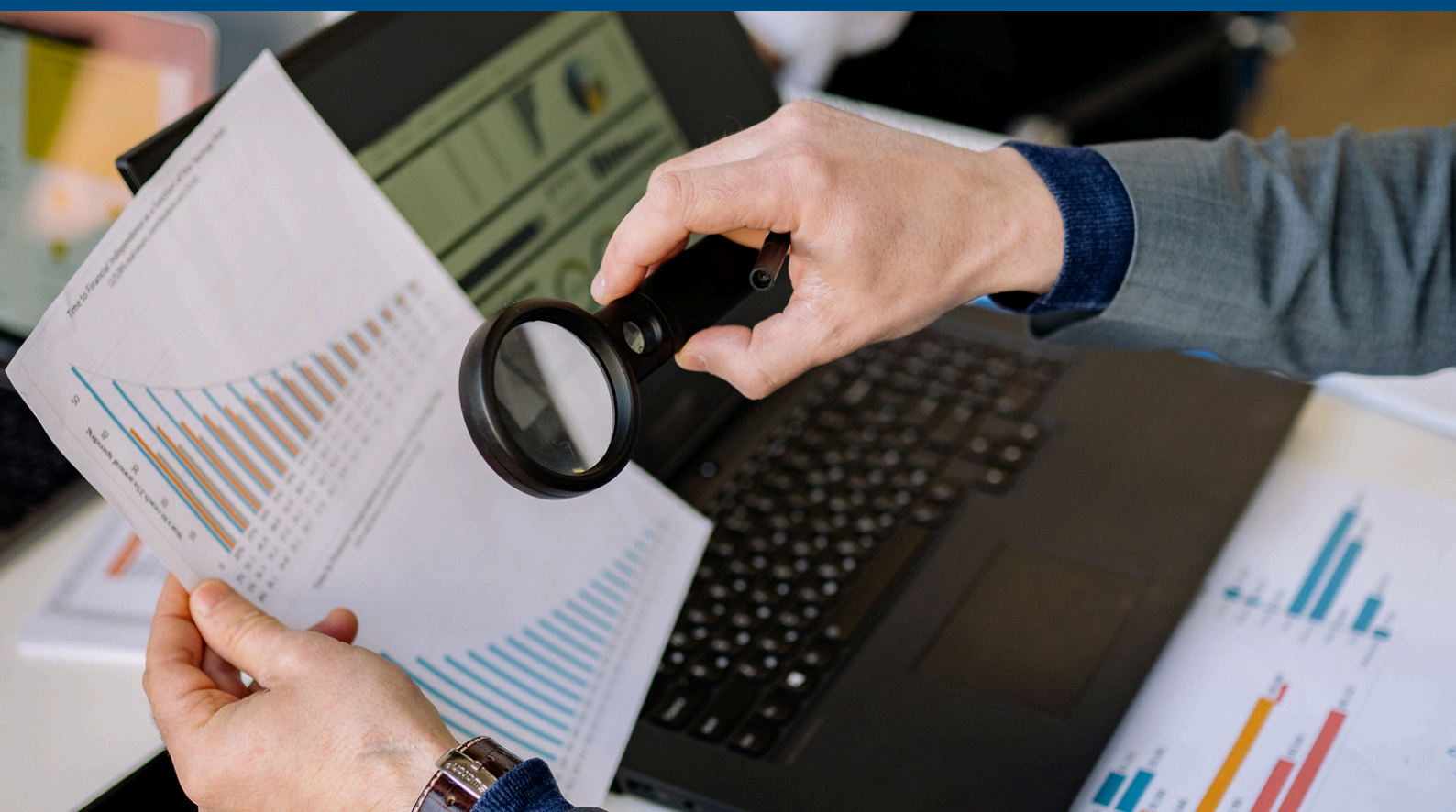
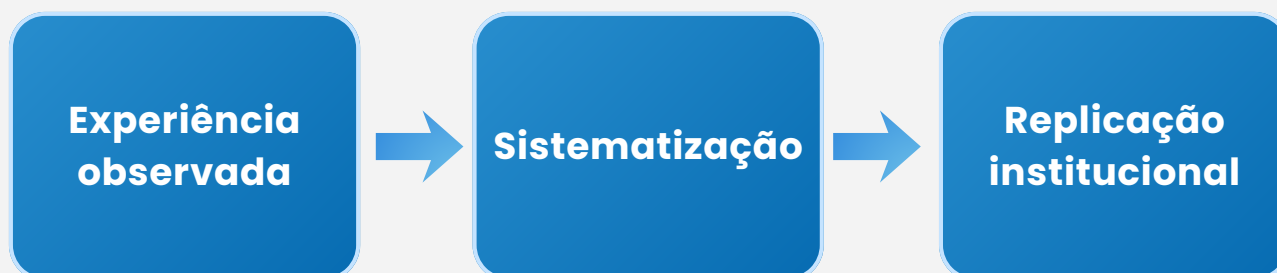
➤ Checklist – Governança da informação:

-  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

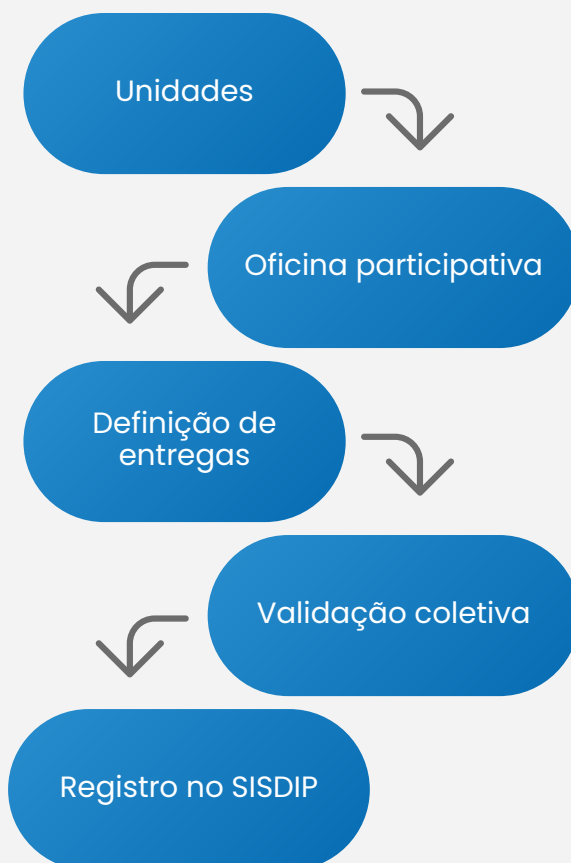
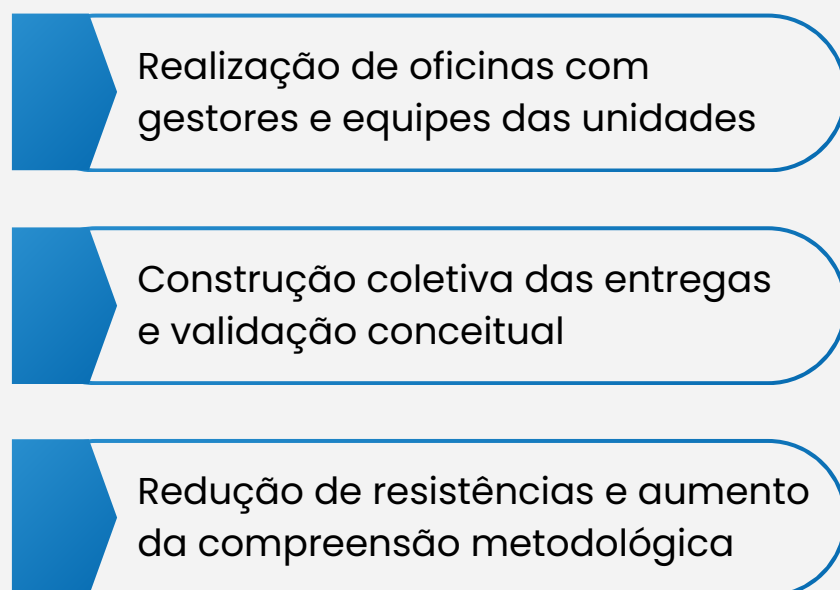
Esta seção consolida práticas observadas nas Instituições Federais de Ensino Superior com maior maturidade no uso do SISDIP, consideradas passíveis de replicação em outros contextos institucionais.

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:



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

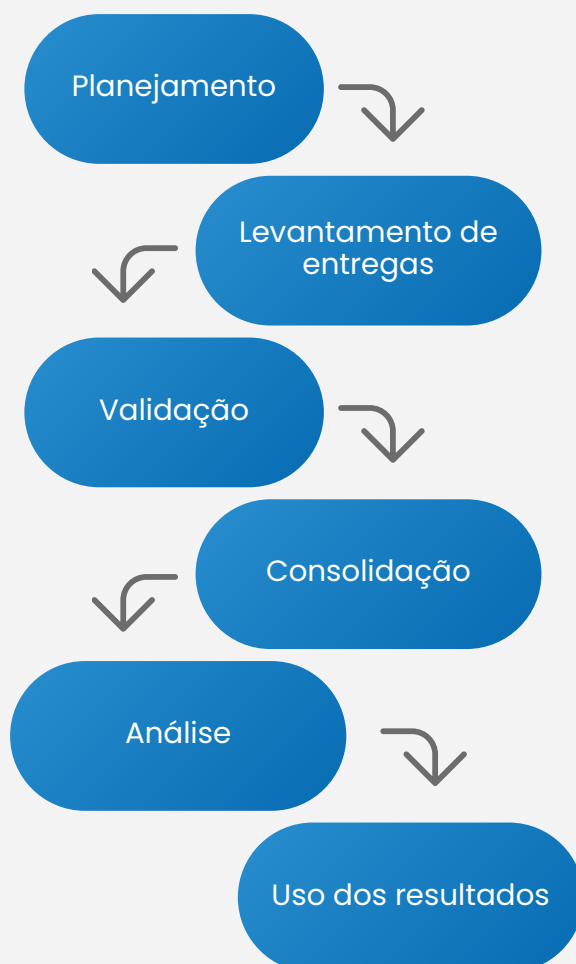
PADRONIZAÇÃO DE FLUXOS E PROCEDIMENTOS

➤ **Descrição da prática:**

Definição clara das etapas do DFT

Estabelecimento de cronogramas internos

Redução da dependência de pessoas específicas



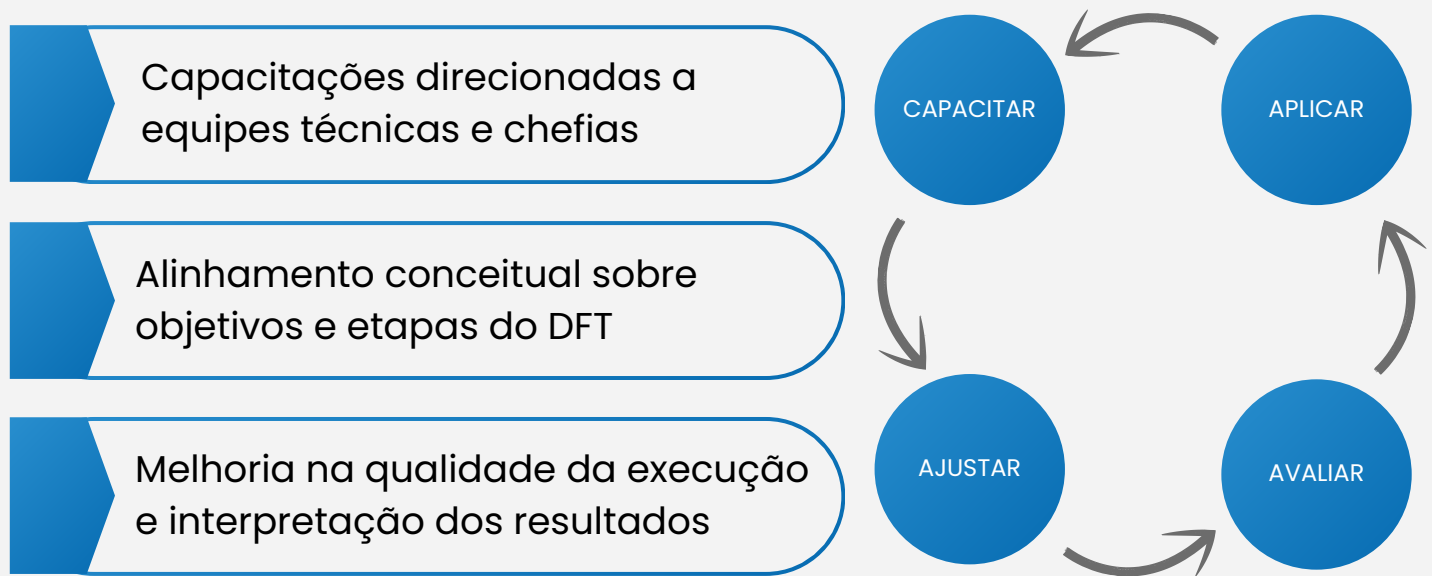
A padronização dos fluxos contribui para a **continuidade do processo de DFT, independentemente de mudanças de gestão ou de equipes.**

➤ **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:

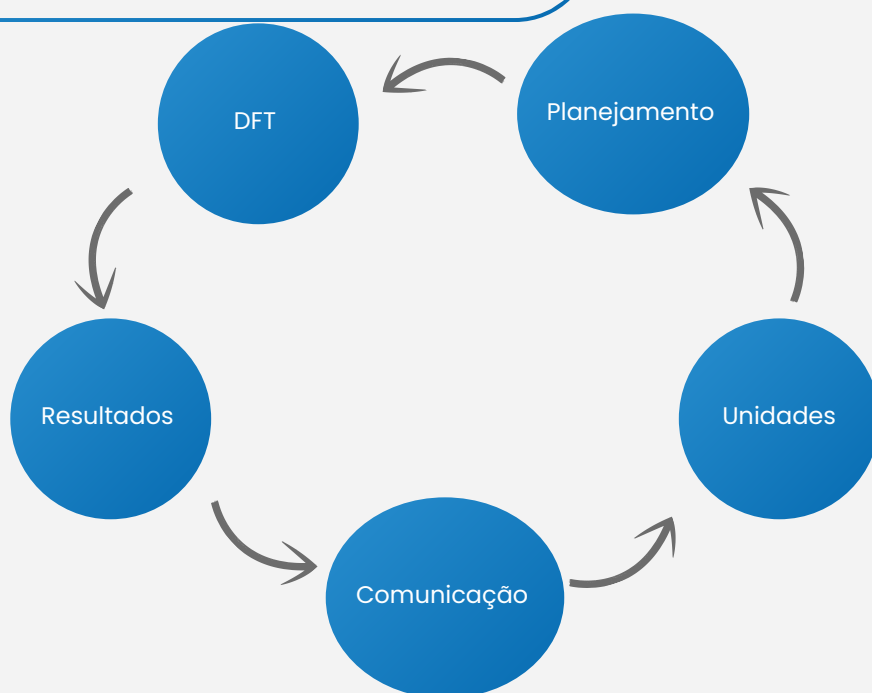
- ☒ Os resultados do DFT subsidiam decisões de pessoal
- ☒ O DFT é considerado em concursos e redistribuições
- ☒ As análises geram planos de ação institucionais

FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

➤ Evidência empírica:

Baixa motivação dos servidores

Percepção de distanciamento entre o DFT e melhorias concretas.



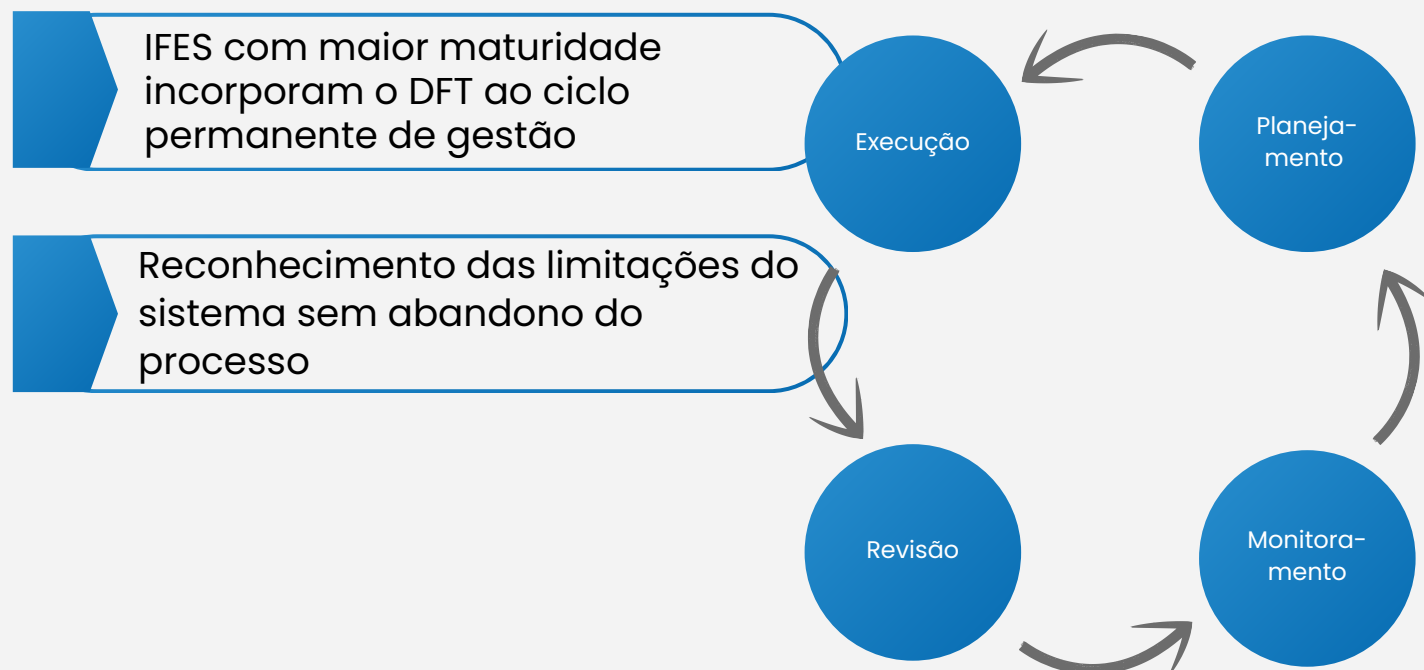
A comunicação institucional contribui para ampliar a **compreensão do DFT** e **fortalecer o engajamento das unidades no processo**.

➤ 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

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

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; KOŽUCH, 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.

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