FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RELATÓRIO TÉCNICO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO: ANÁLISE À LUZ DO QUADRO DE SERVIDORES REQUISITADOS

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MARCELA DOS SANTOS RÊGO

Rio de Janeiro - 2025

MARCELA DOS SANTOS RÊGO

RELATÓRIO TÉCNICO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO: ANÁLISE À LUZ DO QUADRO DE SERVIDORES REQUISITADOS

Relatório técnico de diagnóstico e análise apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: gestão de pessoas.

Orientador(a): Prof. Dr. Fabricio Stocker.

Rio de Janeiro
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Rêgo, Marcela dos Santos
Relatório técnico de diagnóstico e análise dimensionamento da força de trabalho na Advocacia-Geral da União: análise à luz do quadro de servidores requisitados / Marcela dos Santos Rêgo. – 2025.

79 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Fabrício Stocker.
Inclui bibliografia.

1. Força de trabalho - Avaliação. 2. Administração pública. 3. Serviço público - Administração de pessoal. 4. Pessoal - Avaliação. 5. Advocacia-Geral da União (Brasil. I. Stocker, Fabrício. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 350

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARCELA DOS SANTOS RÊGO

" RELATÓRIO TÉCNICO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO: ANÁLISE À LUZ DO QUADRO DE SERVIDORES REQUISITADOS".

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA QUE CONFERIU O GRAU DE MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DATA DA DEFESA: 28/01/2025

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF. FABRICIO STOCKER

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. FABRICIO STOCKER
ORIENTADOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROFª CARLA CARVALHO DA VEIGA
MEMBRO INTERNO - FGV

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROFª NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA GONÇALES
MEMBRO EXTERNO - UNESPAR

RIO DE JANEIRO, 28 DE JANEIRO DE 2025.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ESTE É UM TRABALHO ORIGINAL ONDE FOI VERIFICADA A NÃO EXISTÊNCIA DE PLÁGIO E DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NÃO EXPLICITADA, NO CORPO DO TRABALHO ATESTADO PELO ALUNO(A) E ORIENTADOR(A). ESTE DOCUMENTO NÃO CONFERE TÍTULO. PARA TAL DEVERÃO SER CUMPRIDOS OS REQUISITOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

D4Sign bd40b63d-ec76-4f8f-b19e-3e2db544ef4f - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

À minha querida irmã, Márcia Rêgo (*in memoriam*), que sempre sonhou em conquistar o mestrado e, com coragem e determinação, chegou a se afastar para se dedicar a esse objetivo. Sua inspiração e força continuam presentes em cada passo desta jornada.

“Froxuras é pra você.”

Com eterna saudade e amor, dedico esta conquista à sua memória e aos seus sonhos que seguem vivos em mim.

AGRADECIMENTOS

Decidi ingressar no processo seletivo do mestrado em dezembro de 2021, ainda reverberava o cenário de pandemia, foi um desafio por si só. Diante de mim se agigantavam incertezas, medo e insegurança sobre "aquele futuro distante que se aproximava rapidamente". Em outubro de 2022, quando iniciaram as aulas, tive de retomar a pesquisa, a escrita e a rotina acadêmica após anos fora desse ambiente, exigiu muita força de vontade, resiliência e dedicação. De lá pra cá, adaptei minha vida pessoal e profissional à vida acadêmica. Foram incontáveis horas 'morando na AGU', lendo e relendo textos, buscando compreender e organizar as informações; assistindo aulas – felizmente todas online; participando de trabalhos em grupo e reuniões de estudo tarde da noite ou em pleno domingo de manhã. Tudo isso fazia parte de um universo que eu já não dominava.

Houve momentos de perda de foco – especialmente a partir do segundo semestre de 2023 – quando conciliar o curso com o trabalho profissional tornou-se extremamente desafiador. Em paralelo, enfrentei os golpes inesperados que a vida nos reserva, exigindo que eu reunisse forças para seguir em frente. Nesse processo, minha família e amigos foram fundamentais para que eu reencontrasse serenidade e equilíbrio.

Por tudo isso, agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por todas as bênçãos e também pelas adversidades, que me fizeram crescer e amadurecer. Aos meus pais, Nazaré e Dinaor, minha eterna gratidão por serem pilares essenciais na construção da pessoa que sou hoje.

Ao meu amado irmão Diego e em especial a minha irmã Márcia (*in memoriam*), que sonhou e sempre acreditou no meu potencial, depositou em mim o desejo de ingressar no mestrado, dedico este feito. 'Froxuras, é para você': chegamos até aqui.

Ao meu esposo, Farias, que foi meu alicerce ao longo desta jornada, oferecendo incentivo e apoio incondicional nos momentos mais desafiadores.

Ao Prof. Dr. Fabricio Stocker, meu orientador, sou imensamente grata por abraçar o desafio de me guiar nesta pesquisa, sempre com paciência e sabedoria.

Gostaria de agradecer de imediato a Profa. Dra. Carla Carvalho da Veiga e a Profa. Dra. Nágila Giovanna Silva Vilela Gonçales, registro meu sincero agradecimento por integrarem a banca avaliadora.

Aos amigos-irmãos Ayrton, Ingrid, Ivan, Karina, Lucrécia, Mary, Sandra e William, meu sincero reconhecimento por todo o carinho, incentivo e cuidado que sempre me ofereceram, muitas vezes sem sequer perceberem o impacto de seus gestos.

Deixo meu profundo reconhecimento a toda equipe da Procuradoria Seccional de Santarém /AGU – equipe de segurança, colaboradores e servidores – que durante todo esse período foram minha segunda casa.

Por fim, estendo minha gratidão à minha turma, Turma AGU 2022 – III, e à EBAPE, por contribuírem de forma tão significativa para o meu crescimento acadêmico e profissional.

A todos vocês, meu mais sincero e profundo agradecimento. Muito obrigada!

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser... mas Graças a Deus, não somos o que éramos**.”**

Martin Luther King

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Diagnóstico de trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975) 16
Figura 2 - Painel por tema – Força de trabalho atual da AGU..... 37
Figura 3 - Painel por tema – Perfil de requisitado da AGU..... 38
Figura 4 - Resultado do Desempenho Institucional da AGU..... 44
Figura 5 - Painel PGD – Sistema PGD da AGU..... 45
Figura 6 - Painel quantitativo – Sistema PGD da AGU..... 46
Figura 7 - Painel de Produtividade da AGU – por período..... 47
Figura 8 - Painel de Produtividade da AGU – Comparativa..... 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CGDP	Coordenação de Planejamento de Pessoas da AGU
CNPU	Concurso Público Nacional Unificado
CEQVT	Consultoria Executiva em Qualidade de Vida no Trabalho do MGI
Coade	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho
Cogep	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da AGU
Comat	Coordenação de Recrutamento, Movimentações e Atos da AGU
CGQVT	Coordenação-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho
Dataprev	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
Dgep	Diretoria de Gestão de Pessoas
Dpro	Diretoria de Desenvolvimento Profissional
Enap	Escola Nacional de Administração Publica
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GDAA	Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo
GDACE	Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OG-AGU	Ouvidoria-Geral da AGU
PEE	Plano de Execução e Entrega
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPI	Plano de Pactuação Individual
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SGA	Secretaria-Geral de Administração da AGU
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica e Governança
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
Sigepe	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
Sipec	Sistema de Pessoal Civil
Sisdip	Sistema de Dimensionamento de Pessoas

RESUMO

Objetivo: O relatório técnico no geral, analisar o DFT na AGU, com foco nos servidores requisitados; em específico, examinar paralelamente se as políticas internas de gestão corroboram e equiparam-se aos esforços dispendidos por essa força de trabalho; e apresentar propostas de soluções para otimizar o ambiente organizacional.

Contexto e realidade investigada: A AGU é responsável pela representação judicial e consultoria jurídica da União, possui cerca de 70% de seu quadro administrativo composto por servidores requisitados e recebem tratamento diferenciado com relação a avaliação de desempenho e o desconforto sobre a compensação justa e adequada.

Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade: Foi identificado que, apesar da relevância dos servidores requisitados, existem disparidades no tratamento destinados a eles. A ausência da avaliação de desempenho uniforme e o desconforto sobre a compensação justa e adequada, enfatizam essas distorções.

Análise da situação-problema e/ou oportunidade: A implantação do DFT destacou seus desafios técnicos e operacionais, mas confirma o comprometimento dos requisitados, equiparando-os aos servidores do quadro. Contudo, evidenciou disparidades: embora a coleta e mensuração de dados incluam todos os servidores, as políticas internas não seguem a mesma abrangência. A ausência de dados específicos sobre os requisitados levanta questionamentos sobre a falta de interesse em especificá-los, limitando oportunidades para ações que promovam maior equidade e integração na gestão desses profissionais.

Propostas de inovação/intervenção/recomendação: Sugere-se à AGU: incluir a identificação de servidores requisitados no DFT; integrar dados do DFT ao Programa de Gestão e Desempenho; padronizar avaliações de desempenho para todos os servidores; revisar políticas de retribuição financeira para incluir os requisitados; participar na formulação do Plano de Cargos e Carreiras da AGU.

Aderência: Gestão de pessoas e administração pública, com foco em políticas de desempenho, equidade e eficiência organizacional.

Impacto: As recomendações podem aprimorar a produtividade e a coesão organizacional da AGU, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e eficiente, além de inspirar outras organizações públicas a revisar suas estratégias de gestão de pessoal.

Aplicabilidade: em cursos de Gestão de Pessoas, Administração Pública e Planejamento Estratégico, atendendo programas de graduação, pós-graduação e formação executiva.

Inovação: O DFT inova ao utilizar dados para mensurar a força de trabalho, esteado nos conceitos de *People Analytics*, Liderança e *Workforce Planning*.

Complexidade: O relatório explora os desafios técnicos, operacionais e organizacionais do dimensionamento da força de trabalho, propondo soluções integradas para harmonizar as realidades dos servidores requisitados e efetivos.

Palavras-chave: Dimensionamento de força de trabalho; Gestão pública; Servidores requisitados; Avaliação de desempenho; Advocacia-Geral da União.

ABSTRACT

Objective: The technical report, in general, analyzes Workforce Sizing (DFT) at the Advocacia-Geral da União (AGU), focusing on the federal employees who fulfill duties other than the ones they were hired for (hence forth referred to as "allocated employees"); and, specifically, at the same time, whether the internal administrative policies validate and are equivalent to the efforts put forth by this workforce; and present proposing solutions to optimize the organizational environment.

Context and substantiality investigated: The AGU is responsible for the legal representation and legal guidance of the Union, with approximately 70% of its administrative staff composed of "allocated employees" who receive differentiated treatment regarding performance evaluations and face challenges regarding fair and adequate compensation.

Diagnosis of the problem and/or opportunity: it was identified that, despite the relevance of the "allocated employees", there are disparities in their treatment. The lack of consistency in performance evaluations and the challenges regarding fair and adequate compensation emphasize these distortions.

Analysis of the problem and/or opportunity: The implementation of the DFT highlighted its technical and operational challenges, but confirmed the commitment of "allocated employees", placing them on par with civil servants. However, it revealed disparities: although data collection and measurement include all civil servants, internal policies do not follow the same scope. The lack of specific data on "allocated employees" raises questions about the lack of interest in specifying their duties, therefore limiting opportunities for actions that promote greater equity and integration in the management of these professionals.

Proposals for innovation/intervention/recommendation: it is suggested that the AGU: Include the identification of "allocated" staff members in the DFT; integrate DFT data into the Management and Performance Program; standardize performance evaluations for all staff members; review financial compensation policies to include "allocated employees"; participate in the formulation of the AGU's Position and Career Plan.

Adherence: Human resources management and public administration, with a focus on performance policies, equity and organizational efficiency.

Impact: The recommendations can improve the productivity and organizational cohesion of the AGU, promoting a fairer and more efficient work environment, in addition to inspiring other public organizations to review their personnel management strategies.

Applicability: In Human Resources Management, Public Administration and Strategic Planning courses, serving undergraduate, graduate, and executive training programs.

Innovation: DTF innovates by using data to measure the workforce, based on the concepts of People Analytics, Leadership, and Workforce Planning.

Complexity: The report explores the technical, operational, and organizational challenges of workforce sizing, proposing integrated solutions to harmonize the realities of "allocated" and "permanent" employees.

Keywords: Workforce sizing. Public management. Allocated employees. Performance evaluation. Advocacia-Geral da União.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA 15

2.1 A fronteira do conhecimento sobre dimensionamento da força de trabalho 15

2.1.1 *Modelo de Littl*e 15

2.1.2 *Modelo de diagnóstico do trabalho por Hackman e Oldham* 16

2.1.3 *Modelo de planejamento de mão de obra Margerison e Ashton* 18

2.1.4 *Modelo referencial de dimensionamento de força de trabalho (DFT) pelo MGI* 20

2.1.5 *People Analytics, liderança e workforce planning* 24

2.2 Gestão de pessoas e o DFT 25

2.3 Gestão estratégica de pessoas, avaliação de desempenho e o DFT 27

2.4 Qualidade e saúde de vida do servidor 32

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 36

3.1 A realidade sobre dimensionamento da força de trabalho na AGU 36

3.2 As práticas de avaliação de desempenho da AGU 40

3.3 Qualidade de vida na AGU 48

3.4 Aspectos metodológicos 50

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 51

4.1 A implantação do DFT e a perspectiva dos agentes envolvidos no processo na AGU 51

4.1.1 *Contextualização e desafios da implementação do DFT* 51

4.1.2 *A situação dos servidores requisitados* 53

4.1.3 *Desigualdades e disparidades no tratamento dispensado aos servidores requisitados* 54

4.1.4 *Considerações sobre o DFT para aplicação nas propostas de intervenção e recomendação a AGU* 55

2.1.5 *People Analytics, liderança e Workforce Planning por Irigaray e Stocker* 24

4.2 As avaliações de desempenho na AGU 56

4.3 Qualidade de vida na AGU 57

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÃO 59

5.1 Incluir a identificação de requisitados no SISDIP 59

5.2 Integração dos dados do DFT ao PGD 59

5.3 Padronização e ampliação de avaliações de desempenho 60
5.4 Revisão das políticas de retribuição financeira e engajamento 60
5.5 Participação nos diálogos e propostas do plano de cargos e carreira do quadro técnico da AGU (PCC-AGU) 61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL 63
6.1 Principais descobertas 63
6.2 Relevâncias das propostas 63
6.3 Impacto tecnológico e social 63
6.4 Aplicabilidade e inovação 64
6.5 Complexidade 64
REFERÊNCIAS 65
APÊNDICE 78

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o Dimensionamento da Força de Trabalho da Advocacia-Geral da União (AGU), com foco nos servidores requisitados em exercício na AGU, condição daquele agente público que passou a exercer suas funções em outra entidade ou órgão, sem suspensão ou interrupção do vínculo com o órgão ou a entidade de origem (Brasil, 2021).

Tais servidores constituem uma parcela expressiva da equipe, atualmente cerca de 70% dos servidores administrativos em exercício na AGU são requisitados. E a gestão eficaz da força de trabalho é essencial para garantir que a AGU possa cumprir sua missão institucional de defender juridicamente a União, contribuindo para a segurança jurídica e o desenvolvimento do país.

Transformações econômicas e sociais, somadas ao aumento das exigências laborais para atender às demandas do mercado e da sociedade (Leme, 2015), catalisaram reformas na administração pública brasileira. Desde a década de 1990, essas reformas têm sido guiadas pelos princípios da Nova Gestão Pública, que, inspirada pela administração empresarial, promove a eficiência, o foco em resultados e a centralidade no cidadão como usuário e cliente (Almeida, 2016).

Neste contexto, a capacidade de planejar e alocar recursos humanos de maneira estratégica assume papel central, especialmente frente às limitações orçamentárias e à crescente complexidade das demandas institucionais. Então adotar práticas de gestão que integrem conceitos como *People Analytics e Workforce Planning*, ferramentas amplamente utilizadas no setor privado e podem ser utilizados no setor público, ajustado a uma liderança competente, têm demonstrado potencial para transformar dados de recursos humanos em *insights* estratégicos, otimizando a alocação de recursos e promovendo maior equidade e eficiência (Irigaray; Stocker, 2023).

O *People Analytics* surgiu como um instrumento inovador, possibilitando às organizações converterem grandes quantidades de dados de recursos humanos em percepções estratégicas (Garcia-Arroyo; Osca, 2021; Irigaray; Stocker, 2023). Aplicada à administração pública poderá melhorar a distribuição de recursos, fomentar a equidade e a transparência, além de cumprir de maneira mais eficaz as necessidades setoriais. A habilidade de examinar e compreender informações sobre desempenho, interação e rotatividade de colaboradores é crucial para qualquer estratégia contemporânea de administração de recursos humanos (McCartney; Fu, 2022; Irigaray; Stocker, 2023).

A liderança é fundamental na aplicação do *People Analytics*, não bastando interpretar os dados, mas sim transformá-los em iniciativas tangíveis. No âmbito público, isso implica fazer escolhas fundamentadas que reverberam em ações afirmativas na prestação do atendimento (Irigaray; Stocker, 2023).

E o *Workforce Planning* é ter o conhecimento das habilidades e competências dos funcionários para que, quando necessário, estejam aptas a atender futuras necessidades de expertises e alterações no mercado laboral (Irigaray; Stocker, 2023). A combinação dessas ferramentas possibilita uma compreensão mais aprofundada das demandas presentes e futuras por competências, simplificando a execução de táticas proativas de atração, formação e manutenção de talentos (Tursunbayeva et al., 2022; Irigaray; Stocker, 2023).

Na AGU, no período de 2020 a 2023, definiu como diretriz estratégica a valorização e desenvolvimento da força de trabalho. E dentre as iniciativas estratégicas incluíram: aprimorar a avaliação de desempenho dos servidores administrativos; desenvolvimento do servidor; saúde integral; e o dimensionamento da força de trabalho (AGU, 2020d, 2024d, 2024e).

Este último, utilizando o modelo referencial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (MGI, 2024a, 2024b), é uma ferramenta de planejamento da força de trabalho que analisa dados qualitativos sobre entregas realizadas e esforços de cada trabalhador. Que fornece (dentre outros dados) o que é a tarefa, quais atividades e expertises são necessárias para execução da tarefa, tempo necessário, quantidade de pessoas indispensáveis para que a equipe responsável entregue a tarefa e conclua a demanda, além de informações sobre idade, gênero, escolaridade, rotatividade de pessoal, complexidade das entregas e as que mais demandaram esforços, as ausências e seus impactos na produtividade, entre outros indicadores que, analisados em conjunto, proporcionam uma visão gerencial da unidade e do órgão (AGU, 2024n; MGI, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) irá mensurar entregas/atividades/serviços, consequente o esforço dos servidores, sendo eles pertencentes ou não ao quadro da AGU, produzindo uma gama de dados e informações que possibilitará a verificação de todas as atividades desenvolvidas e por conseguinte a análise e o cumprimento as metas de desempenho institucional (AGU, 2024n; MGI, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

Neste sentido, o DFT pode ser caracterizado como uma soma de ações coordenadas que levam ao autoconhecimento da unidade, por meio da identificação das suas entregas ou produtos, da definição dos mecanismos para a mensuração do número de entregas concluídas,

em determinado período, e diversos outros aspectos úteis aos gestores e servidores da unidade (AGU, 2024n).

E que irá oportunizar a tomada de decisões estratégicas, viabilizando uma melhor governança por parte das lideranças da AGU. Nestes termos pode-se considerar uma prática de gestão nos moldes *People Analytics,* Liderança e *Workforce Planning*, como descrito por Irigaray e Stocker (2023).

A delimitação do escopo deste estudo abrange a análise dos dados do DFT em conjunto com as informações de produtividade, avaliação de desempenho e os servidores requisitados atuantes na AGU. O foco está em compreender em números a efetiva colaboração dessa densa força de trabalho e a adequação das políticas institucionais para atender suas necessidades.

O DFT na AGU, conseguirá determinar dados específicos sobre a produtividade e desempenho dos servidores requisitados? E as políticas de gestão reforçam e correspondem aos esforços dispendidos por essa força de trabalho?

Tendo por objetivos: no geral, analisar o DFT na AGU, com foco nos servidores requisitados; em específico, examinar paralelamente se as políticas internas de gestão corroboram e equiparam-se aos esforços dispendidos por essa força de trabalho; e apresentar propostas de soluções para otimizar o ambiente organizacional.

Este estudo busca fornecer um panorama abrangente das políticas de gestão aplicadas aos servidores requisitados na AGU, destacando seus impactos e diretrizes, podendo ser potencializado pela aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na AGU. A pesquisa concentra-se na integração e análise dos dados de produtividade, avaliação de desempenho e alocação dos servidores requisitados, buscando compreender sua contribuição e identificar melhorias que promovam um ambiente organizacional mais eficiente e alinhado às necessidades institucionais.

Além disso, a pesquisa se apoia em uma abordagem metodológica robusta, incluindo a análise de normativos institucionais, modelos teóricos e entrevistas com gestores da AGU e especialistas da FGV. Dessa forma, o relatório técnico resultante oferece não apenas um diagnóstico detalhado, mas também recomendações práticas e replicáveis, contribuindo para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas na AGU e no serviço público brasileiro.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 A fronteira do conhecimento sobre dimensionamento da força de trabalho

O dimensionamento da força de trabalho, em constante evolução, utiliza modelos teóricos para otimizar a estrutura e o tamanho das equipes nas organizações. Esses modelos auxiliam na alocação eficiente de recursos humanos, considerando variáveis contextuais e operacionais. A seguir são apresentados alguns modelos teóricos, evidenciando as características de cada um segundo seus autores.

2.1.1 *Modelo de Little*

O Modelo de Little (1961) também conhecido como Lei de Little (Viana, 2024; Vieira, 2024), é uma fórmula matemática usada para descrever a relação entre o número de itens em um sistema (trabalho em andamento), a taxa média de chegada desses itens e o tempo médio que eles passam no sistema. Esse modelo é amplamente utilizado em gestão de filas, operações e produção para otimizar o fluxo de trabalho e garantir maior eficiência organizacional.

A Lei de Little é expressa pela fórmula: $L=\lambda \times WL$ *ou* $WL=\lambda \times W$

Onde: L é o número médio de itens no sistema (número de tarefas ou demandas pendentes em um processo), assim representa a quantidade de trabalho em progresso ou pendente e este número influencia diretamente a carga de trabalho percebida por uma equipe ou trabalhador individual; λ (lambda) é a taxa média de chegada dos itens ao sistema, desta forma quanto mais rápido chegam as novas demandas, maior a carga de trabalho; W é o tempo médio que um item (tarefa ou demanda) passa no sistema (tempo de espera ou de processamento), ou seja é o tempo médio que uma tarefa passa no sistema, incluindo o tempo de espera e o tempo de processamento, e otimizar esse tempo é crucial para evitar gargalos e atrasos na execução das tarefas (Little, 1961).

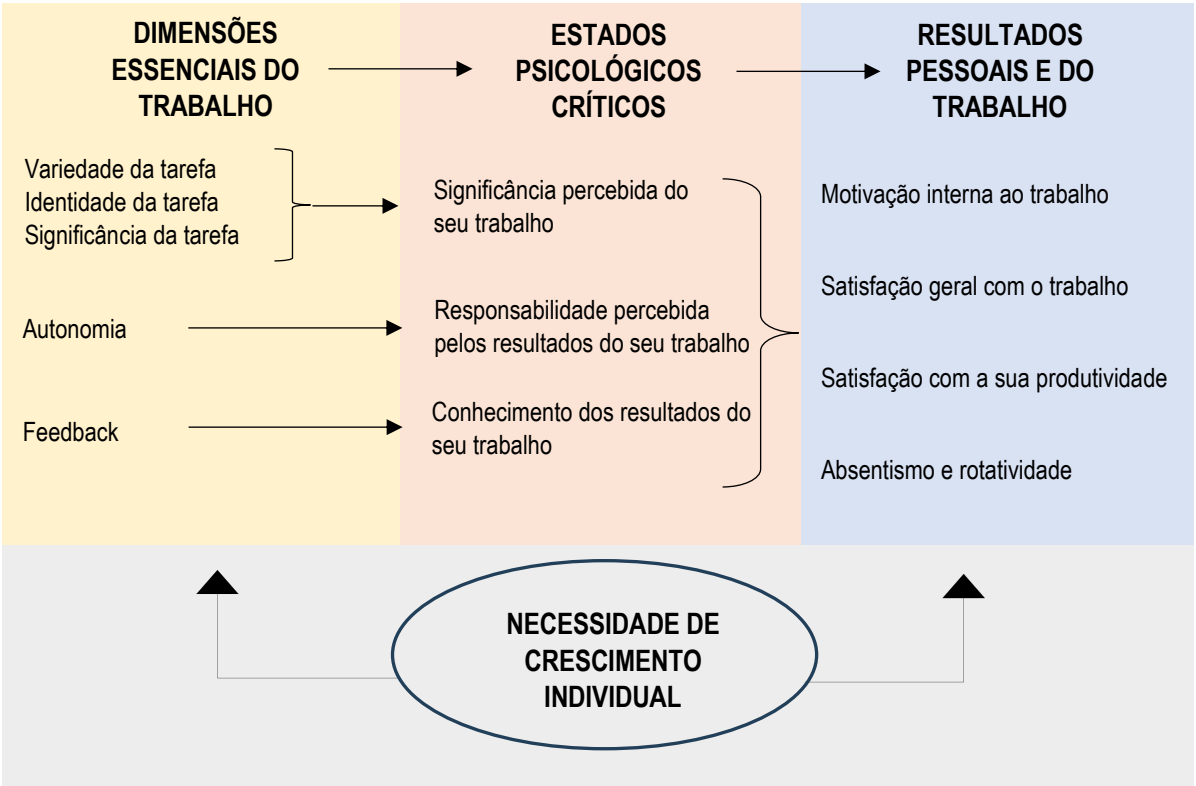
Pode ser entendido como um ‘sistema de filas’ por ser composto por objetos conhecidos como 'itens' que 'chegam' a uma certa taxa no 'sistema'. No sistema, os itens podem se agrupar em uma ou mais filas e, eventualmente, recebem o 'serviço' e são liberados (Little, 1961). Assim, considera-se apenas a demanda e o tempo para execução dela e a sua saída do sistema, sem considerar habilidades do empregado para execução da tarefa ou a qualidade do resultado entregue ao cliente.

A Lei de Little ajuda gestores a calcular o número necessário de colaboradores considerando a carga de trabalho e o tempo médio para atender cada demanda. Essa ferramenta é valiosa em sistemas de atendimento e produção com fluxo contínuo de itens, como clientes ou tarefas (Little, 1961; Little et al., 2008). Ao permitir ajustes baseados em dados reais, a lei contribui para minimizar o tempo de espera e otimizar a eficiência do sistema (Little, 2011).

2.1.2 *Modelo de diagnóstico do trabalho por Hackman e Oldham*

O Modelo de Diagnóstico do Trabalho por Hackman e Oldham (1975), muito usado na área de qualidade de vida no trabalho (Pedroso, et al., 2014), enfatiza a análise das várias características do trabalho, das respostas dos empregados às suas tarefas e da necessidade de seu crescimento e evolução. A figura 1 representa o modelo:

Figura 1 – Modelo de Diagnóstico de trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975) por Pedroso, et al. (2014).

No que tange as Dimensões essenciais do trabalho, Hackman e Oldham (1975)**,** definem que:

A Variedade da tarefa é a o nível de diversidade de práticas exigidas para execução de um trabalho/tarefa, o que pressupõe a aplicação de diversas competências e aptidões pelo

indivíduo-executor da tarefa. Assim, equipes compostas por membros com uma ampla variedade de habilidades podem ser reduzidas, já que cada integrante consegue executar diversas funções (Hackman; Oldham, 1975);

A Identidade da tarefa se refere ao grau de execução do trabalho em sua totalidade, desde o início até a conclusão, a contribuição de cada membro da equipe para aquele resultado, quando há clareza e a identificação da tarefa como componentes de um objetivo maior podem potencializar a unidade e o rendimento do time (Hackman; Oldham, 1975);

A Significância da tarefa é a relevância percebida do trabalho realizado pelo grupo, afetando a motivação. Quando as atividades são vistas como relevantes, os integrantes tendem a se envolver mais (Hackman; Oldham, 1975);

A Autonomia enfatiza que o nível de autonomia que cada integrante possui em seu trabalho e influencia a estrutura da equipe. É o grau de liberdade e independência na tomada de decisões sobre o cronograma do trabalho e sobre os procedimentos a serem seguidos para a execução do trabalho. Com autonomia, menos supervisão é exigida, possibilitando que grupos menores funcionem de maneira eficaz (Hackman; Oldham, 1975);

Além disso, Hackman e Oldham (1974, 1975) destacaram três dimensões adicionais, o *feedback* intrínseco, o *feedback* extrínseco e as relações interpessoais, que auxiliaram na compreensão mais aprofundada do trabalho e do comportamento dos empregados em relação a ele. *Feedback* intrínseco é o grau em que, durante as tarefas necessárias para a execução do trabalho, é possível obter um retorno direto e objetivo sobre o seu rendimento no trabalho;

O *Feedback* extrínseco é o grau em que o funcionário obtém informações precisas de seus supervisores e colegas de trabalho sobre seu rendimento no trabalho. Esta dimensão não se refere a um aspecto específico do trabalho, mas está incluída neste esboço para fornecer informações adicionais aos resultados alcançados na dimensão de *feedback* intrínseco (Hackman; Oldham, 1975);

E as Relações interpessoais representam o grau em que o trabalho em si exige que o funcionário interaja com outras pessoas durante sua execução, incluindo a interação com integrantes de organizações externas e com clientes (Hackman; Oldham, 1975).

Quanto aos estados psicológicos críticos**,** Hackman e Oldham (1975) tratam como fenômenos pessoais. Ao elencar um conjunto de elementos, aspectos fundamentais do labor, que podem ser avaliados e modificados (dimensões essenciais do trabalho), e que por sua vez determinam os estados psicológicos críticos. Sejam eles:

O Significado do trabalho sendo o grau em que o empregado vê seu trabalho como algo relevante, valioso e gratificante; já a *Responsabilidade pelos resultados* é o grau de

responsabilidade que o empregado sente pelos resultados de seu trabalho; e o *Conhecimento dos resultados* é o grau em que o funcionário conhece e compreende o quão bem está executando suas tarefas (Hackman; Oldham, 1975).

Os resultados pessoais e do trabalho surgem dos estados psicológicos críticos. Os resultados são traduzidos em quatro dimensões: motivação interna ao trabalho, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a produtividade e absenteísmo e rotatividade (Hackman; Oldham, 1974, 1975). Vejamos:

A Motivação interna ao trabalho é o grau de motivação do empregado para realizar suas tarefas, isto é, os sentimentos internos positivos que o indivíduo-executor experimenta quando seu rendimento no trabalho é positivo, e os sentimentos internos negativos que experimenta quando seu rendimento no trabalho é negativo (Hackman; Oldham, 1975);

A Satisfação geral com o trabalho sendo o grau de contentamento e alegria que o empregado sente em relação ao trabalho que executa; a Satisfação com sua produtividade inclui diversos elementos cruciais para a existência de contentamento no trabalho, como: remuneração e outros benefícios, segurança laboral, parceiros e colegas de trabalho, supervisão e chances de evolução dentro do trabalho (Hackman; Oldham, 1975);

E o Absenteísmo e a rotatividade, o primeiro é a ausência de colaboradores no trabalho, seja por motivos justificáveis (doenças, férias) ou não, e o segundo refere-se à saída e entrada de colaboradores de uma organização (Hackman; Oldham, 1975).

Quanto a necessidade de crescimento individual diretamente ligada às dimensões essenciais do trabalho e aos resultados pessoais e do trabalho, elementos que antecedem e são desdobramentos dos estados psicológicos críticos, também é uma dimensão analisada no Modelo de Diagnóstico do Trabalho (Hackman; Oldham, 1974, 1975).

Para Hackman e Oldham (1975) a Necessidade de crescimento individual trata das diferenças individuais e específicas que cada empregado possui, destacando o grau de anseio do trabalhador em obter recompensas ligadas ao seu crescimento e evolução provenientes do trabalho. Essas tendências são evidenciadas por respostas favoráveis, com elevada satisfação e motivação interna no trabalho, em posições complexas e competitivas. Demonstra-se fraqueza em relação a essa medida quando o cargo se mostra desmotivador ou pouco estimulante.

2.1.3 *Modelo de planejamento de mão de obra por Margerison e Ashton*

O Modelo de Margerison e Ashton (1974) está centrado na ideia de que as organizações devem antecipar suas necessidades futuras de recursos humanos, alinhando-as às estratégias

organizacionais de longo prazo. E estabelece que o planejamento de mão de obra não é apenas um exercício técnico, mas um processo estratégico que envolve previsão, análise e ação para garantir que a organização tenha as pessoas certas, com as competências específicas, no momento necessário. As principais dimensões incluem:

Uma Análise do Ambiente Externo e Interno, considerando fatores externos (econômicos, sociais, tecnológicos) que podem impactar a disponibilidade e a demanda de mão de obra. E avaliar as capacidades internas da organização, incluindo competências dos funcionários atuais e necessidades futuras. E ainda analisar a cultura organizacional para garantir que ela sustente as mudanças necessárias (Margerison; Ashton, 1974).

Fazer a Previsão de Necessidades que para Margerison e Ashton (1974) é projetar demandas de pessoal a curto, médio e longo prazo com base nos objetivos estratégicos da organização. Além de realizar previsões quantitativas (número de funcionários necessários) e qualitativas (competências exigidas). Somando-se a identificação de lacunas, que compara a força de trabalho atual com as necessidades previstas, busca-se identificar discrepâncias em termos de quantidade, competências ou localização dessa mão de obra. E ainda identifica áreas onde treinamentos, novas contratações ou realocações são necessárias (Margerison; Ashton, 1974).

Para Margerison e Ashton (1974) é necessário o fomento de estratégias, implementando planos para: recrutamento e seleção que possam arregimentar talentos alinhados aos valores e necessidades da organização; treinamento e desenvolvimento ao capacitar funcionários para atender às exigências futuras, promovendo o aprendizado contínuo como uma forma de motivação intrínseca; e o planejamento sucessório que é identificar e preparar líderes potenciais, garantindo continuidade em posições críticas e reconhecendo o valor das contribuições individuais.

Enfatizam a necessidade monitoramento e avaliação, Margerison e Ashton (1974) definindo ser prioritário: implementar sistemas integrados para acompanhamento contínuo da eficácia das estratégias de RH, utilizando métricas como produtividade, engajamento e retenção de talentos; realizar ajustes baseados em análises de dados e *feedbacks* qualitativos, garantindo que as estratégias permaneçam alinhadas aos objetivos organizacionais; bem como promover revisões regulares que incluam a participação de gestores e colaboradores, criando um ciclo contínuo de melhoria e adaptação.

E como incremento Margerison (1988, 1991, 2001), Margerison e McCann (1989, 1995) salientaram dimensões como a motivação, o reconhecimento e as recompensas: indicando o estabelecimento de programas de recompensas para reforçar comportamentos

desejados, como incentivar a produtividade e promover o engajamento. E, por sua vez, garantir que o reconhecimento seja transparente, justo e relacionado ao desempenho e às competências demonstradas individualmente e coletivamente. Devendo também oferecer recompensas não financeiras, como oportunidades de desenvolvimento profissional e maior autonomia, como complementos aos benefícios tradicionais.

Margerison e Ashton (1974) defendem que a determinação da força de trabalho necessária a uma empresa deve ser baseada na análise de suas operações e do ambiente passado. A partir dessa análise, torna-se possível estimar o número de colaboradores que serão necessários no futuro.

Essa estimativa fundamenta-se em dois blocos principais de atividades. O primeiro envolve a análise dos objetivos da empresa, de sua estrutura organizacional atual e a projeção, com base nesses objetivos, da demanda futura que a empresa deverá atender. O segundo bloco corresponde ao inventário dos recursos que serão utilizados para suprir essa demanda, incluindo o levantamento do quadro atual de funcionários, a análise de seus papéis e atribuições, bem como a estimativa da disponibilidade de recursos humanos (Margerison; Ashton, 1974).

Para Margerison e Ashton (1974) esses dois blocos permitem definir os objetivos relativos à força de trabalho e guiam as ações que a gerência de recursos humanos deve implementar para atingi-los. Este modelo busca equilibrar a oferta e a demanda de mão de obra dentro da organização, garantindo que ela seja capaz de atender às suas metas estratégicas e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

2.1.4 *Modelo referencial de dimensionamento de força de trabalho (DFT) pelo MGI*

O atual modelo de Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT) (MGI, 2024a, 2024b) fornecido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) no Brasil foi implementado para otimizar a alocação de servidores públicos, visando aumentar a eficácia, diminuir despesas e aprimorar a qualidade dos serviços públicos (Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

Com fins de regular e normatizar a implementação do DFT no âmbito do Poder Executivo Federal, a Portaria nº 477/2017, emitida pelo Ministério da Economia, dispôs sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, que norteou estudos e pesquisas junto a órgãos e entidades públicos para que a metodologia referencial fosse desenvolvida e testada, para que se

chegasse a uma proposta que considerasse a realidade do setor público e a necessidade de prestar bons serviços, nos moldes da atual da Portaria SEDGG/ME Nº 7.888, DE 1º de setembro de 2022, também emitida pelo Ministério da Economia (ME). Apresentando os seguintes conceitos e definições:

> Art. 2º Para fins desta Portaria, considera-se:
> I - **Planejamento da Força de Trabalho (PFT)**: conjunto de processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas indispensáveis para as organizações que buscam compor equipes de trabalho eficientes, a fim de assegurar a alocação assertiva de pessoas com vistas à efetivação de planos e de objetivos institucionais;
> II - **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)**: instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho;
> III - **modelo referencial:** modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip);
> IV - **entrega**: representante quantificável da atividade executada;
> V - **Sisdip**: sistema informatizado do órgão central do Sipec para apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades;
> VI - **replicação do modelo referencial**: execução interna do DFT nas unidades do órgão ou entidade que concluiu a transferência de que trata o art. 3º; e
> VII - **institucionalização do DFT**: disseminação da prática contínua do dimensionamento após a transferência do modelo referencial, no âmbito de cada órgão ou entidade (Brasil,2022).

E em 2023 para dar continuidade aos trabalhos propostos pelo ME na seara do DFT, surge o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), criado em 2023, para reformar a máquina pública brasileira, promover eficiência governamental e impulsionar a digitalização. Subdividido do Ministério da Economia, o MGI busca simplificar serviços públicos, coordenar sistemas e supervisionar atividades administrativas. Suas competências incluem gestão eficiente, inovação em serviços públicos e políticas de pessoal (MGI, 2023a).

A fim de capacitar e transmitir os conhecimentos necessários sobre a metodologia referencial de DFT e sobre o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), nos termos da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022, o MGI fez parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para oferta treinamento e capacitação de servidores para executar dimensionamentos nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

A Enap (2023) define, segundo o manual de "Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho", fornecido no curso de mesmo, que o DFT é "uma ferramenta de planejamento que permite identificar a quantidade adequada de pessoas para a execução do trabalho considerando o contexto organizacional e as características das pessoas. Nesse sentido

o DFT, como ferramenta de diagnóstico, é incentivado para embasar decisões estratégicas em gestão de pessoas nos mais diversos temas" (Enap, 2023).

A metodologia referencial foi elaborada e avaliada de forma concomitante, por meio de investigações e estudos realizados junto a órgãos e entidades públicas, com o objetivo de apresentar uma proposta que levasse em consideração a realidade do setor público e a imperiosa necessidade de oferecer serviços de qualidade. O modelo possibilita uma implementação rápida, dispensando a necessidade de mapeamento de processos para sua utilização, uma vez que se baseia na identificação das entregas e das etapas principais de trabalho para sua efetivação (Enap, 2023).

O modelo referencial de DFT, disponibilizado pelo MGI, é baseado em dois pilares que abrangem dados qualitativos e quantitativos sobre a força de trabalho, chamados dimensões: resultados e pessoal. Na primeira dimensão, são coletados dados sobre as entregas das equipes, por meio da descrição de área, uma análise do trabalho realizado para o levantamento das entregas da equipe. Esse procedimento possibilita uma análise minuciosa da equipe e das atividades que ela realiza, identificando as entregas, especificando as etapas principais do trabalho e apontando as fontes em que as entregas podem ser registradas. Além disso, e crucial para o dimensionamento, é o volume das entregas e o esforço investido em cada uma delas (MGI, 2023a, 2023b; Ventin, 2024).

Já a segunda irá quantificar as entregas e os esforços mensalmente, além disso é esta fase que se consolidam os dados de pessoal tais como os afastamentos (horas de capacitação, férias, licenças), entradas e saídas de pessoas, perda operacional e outros dados sobre o contexto do trabalho que afetam diretamente o tempo produtivo das equipes (MGI, 2023a, 2023b; Ventin, 2024).

Além da base teórica que foi construída, a metodologia também conta com o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip). Todos os dados são inseridos pelos servidores, e/ou importados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), conforme o caso, de modo que possam ser processados e resultar no painel de indicadores do DFT. Esse painel mostra, além da estimativa do número de pessoas necessárias para a execução das entregas da unidade, um perfil da equipe e do trabalho realizado (Enap, 2023).

Nestes termos, em 2023, a Secretária-Geral de Administração (SGA) e o MGI assinaram o termo de compromisso para transferência do modelo referencial e sua implantação em todas as unidades da AGU, ajustado às particularidades e necessidades específicas da instituição (AGU, 2024n).

O DFT compõe o portfólio de Projetos Estratégicos da Secretaria-Geral de Administração, e servirá para entender as demandas específicas de cada local e, assim, realocar os novos servidores que serão convocados por meio do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). A Diretoria de Desenvolvimento Profissional (DPRO) com o apoio da Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizaram um projeto piloto entre os meses de setembro e novembro de 2023 na Superintendência de Administração da 1ª Região (SAD1) e a partir de março de 2024 estendeu o dimensionamento para toda área administrativa da AGU (AGU, 2020d, 2024d, 2024e, 2024n).

Esse modelo busca ajustar a equipe de acordo com as necessidades particulares de cada setor e entidade, levando em conta aspectos como a carga horária, a produtividade e a conformidade com os objetivos estratégicos (Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

Serrano et al. (2019; 2018a; 2018b) elenca como elementos do modelo: o Diagnóstico de Demandas e Carga de Trabalho; os Indicadores de Produtividade e Desempenho; Alinhamento com a Estratégia de Governo e Eficiência de Custos; a Capacitação e Desenvolvimento Contínuo; e o Monitoramento e Avaliação Contínuos.

O *Diagnóstico de Demandas e Carga de Trabalho***,** inicia com uma avaliação minuciosa das necessidades de cada entidade pública, com o objetivo de compreender a carga de trabalho e os serviços prestados. Esta fase inclui o mapeamento das tarefas e uma análise das necessidades concretas de cada setor, auxiliando na identificação de áreas com sobrecarga ou escassez de servidores, permitindo uma distribuição mais estratégica dos recursos humanos (MGI, 2024a, 2024b).

Os *Indicadores de Produtividade e Desempenho* determinam que as métricas de produtividade são empregadas para estabelecer a quantidade ideal de funcionários requeridos para satisfazer as necessidades de cada setor. Esses indicadores de desempenho estão associados aos objetivos estratégicos do órgão. Ao estabelecer critérios de produtividade, o modelo procura atingir um equilíbrio entre a qualidade do serviço e a quantidade de servidores, maximizando a força de trabalho (MGI, 2024a, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

O *Alinhamento com a Estratégia de Governo e Eficiência de Custos***,** o modelo do MGI prioriza a redução de custos, particularmente em um contexto de limitações orçamentárias no setor público. A distribuição de funcionários está em sintonia com os objetivos do governo, tais como aprimorar a eficiência, modernizar e inovar nos serviços públicos, possibilita o aumento da eficácia dos serviços públicos sem prejudicar o orçamento, especialmente em setores prioritários (MGI, 2024a, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

A *Capacitação e Desenvolvimento Contínuo***,** é enfatizada a importância da capacitação dos servidores para melhorar a eficiência e a adaptabilidade. Programas de capacitação asseguram que os servidores estejam atualizados e preparados para desempenhar suas funções, maximizando a produtividade sem aumentar o quadro de pessoal (MGI, 2024a, 2024b).

O *Monitoramento e Avaliação Contínuos* incorpora um sistema de monitoramento constante, que possibilita alterações frequentes no dimensionamento, conforme alterações nas necessidades e nas políticas governamentais. Este procedimento contínuo de avaliação assegura que o modelo se ajuste às alterações na carga de trabalho e nos objetivos estratégicos, fomentando a sustentabilidade do planejamento da força de trabalho (MGI, 2024a, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

Guerra (2017) e Serrano et al (2021a, 2021b) afirmam que os processos de DFT devem se adequar às transformações nas organizações, ajustando-se a distintos contextos. Dessa forma, não há uma única maneira ideal de organização, pois esta varia conforme a natureza da tarefa e o contexto interno da entidade. A adaptabilidade para ser utilizada em distintas realidades e modalidades de atividades constitui uma das características centrais do modelo referencial de DFT, cuja viabilidade foi alcançada em decorrência de um desenvolvimento meticuloso, alicerçado em bases científicas e metodológicas, levando em conta a colaboração de equipes (MGI, 2023a, 2023b; Ventin, 2024).

O modelo do Ministério da Gestão e Inovação possibilita uma distribuição mais eficiente dos funcionários públicos, adequando a equipe de trabalho às demandas reais dos departamentos. Isso auxilia na atualização da gestão pública, melhorando a qualidade dos serviços e diminuindo despesas (MGI, 2024a, 2024b; Serrano et al., 2019; 2018a; 2018b).

2.1.5 *People Analytics, liderança e workforce planning*

Ao implementar o modelo referencial DFT do MGI será obtido uma enorme quantidade de dados sobre a instituição, quanto a atuação de todos os servidores administrativos, acerca das tarefas, volume de tarefas, tempo de execução, cargos, funções, indicadores de desempenho institucional e de equipe, jornada de trabalho, taxas de absenteísmo, rotatividade, produtividade e eficiência operacional, além de identificar demandas reprimidas, dentre outras informações. Ou seja, gera uma profusão considerável de dados, que precisa ser traduzido e transformado em ações de gestão.

Podemos identificar como uma ferramenta de *People Analytics* que possibilita às organizações converterem grandes quantidades de dados de recursos humanos em percepções

estratégicas (Garcia-Arroyo; Osca, 2021; Irigaray; Stocker, 2023). E ao ser aplicada, poderá melhorar a distribuição de recursos, fomentar a equidade e a transparência, além de cumprir de maneira mais eficaz as necessidades institucionais.

Assim é fundamental para gestão de pessoal ter a capacidade de examinar e compreender informações sobre desempenho, interação e rotatividade de seus colaboradores (McCartney; Fu, 2022; Irigaray; Stocker, 2023).

Mas, essencialmente, cabe à liderança ou gestão o desenrolar dos próximos passos, que é a transmutação de dados em ações afirmativas na prestação do atendimento (Irigaray; Stocker, 2023), não sendo suficiente apenas a decodificação daquele volume de dados. E essas ações são decorrentes de escolhas fundamentadas em dados reais e tratados para melhor compreensão da organização. Além disso, promover uma cultura orientada por dados, incentivando o aprendizado contínuo e adaptando-se às tendências identificadas por meio do *People Analytics*, são práticas que caracterizam uma liderança eficaz. Líderes eficazes possuem uma visão estratégica que lhes permite antecipar tendências e mudanças no mercado, ajustando suas equipes e processos conforme necessário (Irigaray; Stocker, 2023).

E o *Workforce Planning* é ter o conhecimento das habilidades e competências dos funcionários para que, quando necessário, estejam aptos a atender futuras necessidades de expertises e alterações no mercado laboral (Irigaray; Stocker, 2023). A combinação dessas ferramentas possibilita uma compreensão mais aprofundada das demandas presentes e futuras por competências, simplificando a execução de táticas proativas de atração, formação e manutenção de talentos (Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro, e Antonelli, 2022; Irigaray; Stocker, 2023).

Assim, o *People Analytics, Liderança e Workforce Planning* são ferramentas que podem e devem ser utilizadas de forma complementar ao DFT. Desta forma, a instituição que incorpora esses instrumentos reconhece os benefícios, além de ser uma exigência estratégica para o êxito e a persistência a longo prazo no âmbito público (Irigaray; Stocker, 2023).

2.2 Gestão de pessoas e o DFT

O cenário fiscal do Brasil e as novas tendências de mercado têm desafiado os gestores públicos a criar e implementar técnicas de gestão que garantam serviços de alta qualidade aos cidadãos, com menor custos aos cofres públicos (Serrano et al. 2021a, 2021b, 2022; Ventin, 2024).

Em tal situação, o fortalecimento de uma agenda estratégica é essencial para que os servidores públicos atuem com mais eficiência para atender às necessidades da sociedade. Os serviços prestados aos cidadãos podem ser melhorados com o gerenciamento eficaz da capacidade produtiva por meio de uma alocação inteligente dos recursos humanos (Serrano et al. 2021a, 2021b, 2022).

A gestão da força de trabalho é um processo organizacional que envolve precisão, controle, implantação e desenvolvimento de instrumentos qualitativos e quantitativos. Conforme Marinho e Vasconcellos (2007), Serrano (2021a, 2021b, 2022) e Venin (2024) esses instrumentos permitem que os agentes públicos tomem decisões sobre pessoal com base nas metas e objetivos organizacionais.

Na administração pública, os órgãos responsáveis pela gestão de pessoas atuam em um ambiente fortemente regulamentado, pois precisam obedecer às diretrizes do governo federal quanto às prioridades e à alocação de recursos, operando sob intenso controle burocrático e elevado grau de normatização. Nesse contexto, os processos de gestão de pessoas na administração pública tendem a ser complexos e, por vezes, ineficazes, o que dificulta ainda mais o planejamento da força de trabalho em comparação ao setor privado (Colley; Price, 2010).

Segundo os autores Helton e Jackson (2007), Jacobson (2010) Dickinson e Sullivan, (2015), a integração do planejamento da força de trabalho (PFT) à gestão de pessoal contribui significativamente para aprimorar a administração da força de trabalho. Uma vez que o PFT fornece informações essenciais para uma atuação estratégica frente às complexas exigências das autoridades na prestação de serviços à população (Serrano et al, 2018a, 2018b, 2019).

Segundo Serrano et al, (2018a) a utilização de métodos de DFT permite que as organizações desenvolvam modelos mais precisos para calcular a quantidade ideal de profissionais necessários. Além disso, esses métodos viabilizam análises comparativas e temporais, que podem impactar o PFT de forma abrangente, ao mesmo tempo em que oferecem subsídios valiosos para a formulação de políticas voltadas à avaliação de desempenho e ao aprimoramento da gestão de recursos humanos (Serrano et al, 2018a, 2018b, 2019).

O principal objetivo do DFT é identificar o número ideal de trabalhadores para alcançar o ponto ótimo de eficiência organizacional. Tal abordagem está alinhada aos pressupostos da teoria da escolha racional, segundo a qual os agentes tomam decisões visando maximizar a satisfação de suas preferências e minimizar o esforço ou os custos envolvidos. Para tanto, essa teoria considera que a melhor decisão é resultado de uma análise criteriosa das circunstâncias e das variáveis que podem influenciar os resultados (Ribeiro; Leite; Crozatti, 2006; Serrano et al, 2018a).

Serrano et al. (2018a, 2018b, 2019) afirma ainda que a teoria da contingência também está ligada ao dimensionamento da força de trabalho. A teoria da contingência parte da premissa de que as transformações dentro das organizações são causadas pelo ambiente. Assim, os procedimentos de DFT devem então se adaptar às mudanças nas organizações. De acordo com Guerra (2007) e Serrano et al. (2018a, 2018b, 2019), não existe uma forma ideal de se organizar; em vez disso, depende do tipo de tarefa que será realizada e do ambiente interno da organização (Serrano et al., 2018a, 2018b, 2019).

E não menos importante, Venin (2024) afirma que, por meio do DFT, é viável identificar as habilidades necessárias para a área, com base nos resultados das entregas, e confrontá-las com os dados do perfil do indivíduo, promovendo, assim, uma maior clareza no processo de alocação do empregado. Consolidado por Serrano et al. (2021a, 2021b, 2022) que a análise acerca da atuação eficiente, oriunda da adequada alocação de pessoal em quantidade suficiente, evidenciou que o impacto da não alocação de toda a força de trabalho em entregas claramente definidas resulta no surgimento de custos excedentes.

Assim Venin (2024) infere que o custo de uma decisão não tomada, ou de uma decisão baseada em informações frágeis, pode ser extremamente elevado, não apenas em aspectos financeiros. Da mesma forma, a alocação de pessoas não será uma exceção: além de desperdiçar o potencial da força de trabalho, a organização corre o risco de gerar baixos índices de satisfação e retenção de talentos e, inclusive, descomprometimento, devido à falta de identificação do indivíduo com as atividades que lhe são designadas (Venin, 2024).

2.3 Gestão estratégica de pessoas, avaliação de desempenho e o DFT

Serrano (2018a) afirma que a integração da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho com diversos subsistemas estratégicos de recursos humanos, especialmente aqueles vinculados à gestão e avaliação do desempenho individual e ao desenvolvimento e capacitação de colaboradores, resulta, por meio da utilização das informações e dados gerados pelo DFT, em um aprimoramento dos resultados das ações dos gestores. Isso ocorre devido ao suporte fornecido por dados objetivos, o que assegura o reconhecimento e a valorização do papel exercido pelas áreas de gestão de pessoas perante as altas lideranças, gestores e servidores (Serrano et al, 2021a, 2021b, 2021c, 2022).

Para Graziani et al. (2019), Wright e Snell (1991) a gestão estratégica de pessoas transcende a simples execução instrumental de suas funções, buscando alinhar as ações de gestão tanto aos objetivos organizacionais quanto às demandas do ambiente externo. Essa

abordagem a diferencia da gestão de recursos humanos tradicional, que se concentra predominantemente em aspectos formais, legalistas e nos procedimentos administrativos vinculados às funções de pessoal.

No setor público, o processo administrativo, normatizado legalmente, continua sendo um pilar essencial e deve ser conduzido com eficiência. Isso porque a efetividade desse processo é condição necessária para a viabilização de uma atuação estratégica, voltada à geração de valor público e à adaptação dinâmica às exigências institucionais e sociais (Serrano et al., 2021b).

Nesse sentido, Wright e Snell (1991), Lacombe e Chu (2008) e Serrano (2021b) elencam dois princípios subjacentes à visão estratégica da gestão de recursos humanos: em primeiro lugar, a chamada visão vertical ou estratégica, onde as políticas e procedimentos de recursos humanos aparecem como mediadores da comunicação entre os objetivos organizacionais, departamentos e projetos individuais. No segundo caso, denominado análise horizontal ou visão sistemática, o objetivo é coordenar as diversas atividades de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e treinamento, custos e benefícios etc., para criar sistema de gestão afinado e ajustado a entidade/órgão/empresa (Wright; Snell, 1991; Lacombe; Chu, 2008; Serrano et al., 2021b).

Ao longo do desenvolvimento teórico do campo surgiram várias recomendações sobre planejamento de recursos humanos com o surgimento da gestão estratégica de pessoas. O objetivo destas recomendações é conectar cada atividade de pessoal com a estratégia de uma organização; é determinar se a relação pretendida entre desempenho individual e organizacional existe (Wright; Mcmahan, 1992; Serrano et al., 2021b).

Para Wright e Mcmahan (1992) a avaliação de desempenho passou a ser um componente de um processo maior que se baseia em teorias consolidadas, mas também em evidências. No setor público brasileiro, os Decretos nº 9.991/2019 (Brasil, 2019) e nº 7.133/2010 (Brasil, 2010) São exemplos dessa reestruturação: o primeiro, que busca alinhar de forma explícita os conteúdos dos programas e ações de capacitação aos objetivos institucionais; e o segundo, que tem por finalidade integrar o desempenho individual ao desempenho dos setores de trabalho e da instituição como um todo. Ambos enfatizando os métodos pelos quais os trabalhadores podem integrar suas habilidades e comportamentos com os objetivos das organizações públicas (Serrano et al., 2021b).

Na AGU é o Planejamento Estratégico da Secretaria-Geral de Administração – SGA da AGU, para o quadriênio 2020-2023, conjuntamente a Portaria Normativa AGU nº 103, de 26 de julho de 2023 que define as metas de desempenho institucional a serem alcançadas no âmbito

da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, no período de avaliação de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024 (AGU, 2020d, 2023c).

Para Serrano et al. (2021b) quando se trata de gestão do desempenho, o processo tem início com a elaboração de planos de trabalho setoriais e individuais, fundamentados nas diretrizes estratégicas institucionais. Esses planos estabelecem objetivos, metas e indicadores que orientam a tomada de decisão ao longo do ciclo de gestão. Quando viável para as partes envolvidas, os comportamentos e desempenhos — compreendidos como construtos comportamentais — são monitorados e avaliados periodicamente, geralmente em ciclos anuais, como é comum no setor público (Serrano et al., 2021b, 2022).

A conexão estratégica entre essa política de gestão de pessoas e as diretrizes organizacionais se concretiza justamente nessa etapa inicial, de modo semelhante ao que ocorre no subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, em que também se busca alinhar ações individuais aos objetivos institucionais (Serrano et al., 2021b, 2022).

Com os planos devidamente elaborados e validados pelos integrantes das unidades de trabalho, tem início a fase de monitoramento do desempenho, com o objetivo de possibilitar intervenções oportunas, seja diretamente pelos gestores, seja por meio de políticas organizacionais e de gestão de pessoas. Nesse contexto, o monitoramento pode também abranger as condições de trabalho às quais os indivíduos estão submetidos, uma vez que o desempenho frequentemente é influenciado pela configuração do ambiente material e psicossocial (Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

Instrumentos como escalas de percepção de suporte organizacional, suporte gerencial, clima psicológico e satisfação no trabalho podem ser utilizados para esse fim, fornecendo dados relevantes sobre o contexto em que os comportamentos ocorrem. A partir dessas avaliações, tanto dos comportamentos dos trabalhadores quanto das condições de trabalho, obtêm-se os insumos mínimos necessários para a realização de sessões de *feedback* e, quando pertinente, intervenções pontuais voltadas à melhoria do desempenho e do ambiente organizacional (Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

Concluída a etapa de monitoramento, inicia-se o processo de avaliação de desempenho. As formas mais comuns de avaliação incluem o uso de escalas de observação comportamental, bem como a coleta de informações de múltiplas fontes, como o próprio servidor, seus colegas de trabalho e a chefia imediata. Quando o monitoramento foi realizado previamente, os dados obtidos são recuperados para garantir maior precisão na atribuição dos resultados avaliativos

(Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

Finalizada a avaliação, os resultados subsidiarão a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas, como a concessão de recompensas, promoções ou a identificação de necessidades de desenvolvimento. No setor público brasileiro, as avaliações de desempenho são aplicadas com diferentes finalidades, sendo mais frequentes após o término do estágio probatório, momento em que servem como critério para progressão funcional e reconhecimento institucional (Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

O conceito de mérito está intrinsecamente ligado à avaliação de desempenho. Indivíduos que entregam contribuições excepcionais — dentro ou acima do esperado — são avaliados de forma diferenciada, o que justifica a adoção de medidas distintas em relação àqueles cujo desempenho não atinge os mesmos níveis. A meritocracia fundamenta-se no princípio, amplamente aceito nas organizações modernas, de que toda avaliação de pessoas, bem como a distribuição de recompensas, deve ser pautada no desempenho demonstrado nas tarefas atribuídas (Barbosa, 2014; Neiva, 2020; Serrano et al., 2021b, 2022).

Para que esse modelo seja efetivo e justo, é necessário estabelecer previamente regras e critérios claros, aceitos por todos os envolvidos, que assegurem condições equitativas de participação. A partir desse ponto inicial de igualdade, os sistemas de avaliação de desempenho têm a função de interpretar e mensurar as diferenças individuais, as quais decorrem da combinação singular de habilidades, talentos e esforços de cada indivíduo (Barbosa, 2014; Neiva, 2020; Serrano et al., 2021b, 2022).

Aderindo a essas ideias, os Decretos nº 9.991/2019 e nº 7.133/2010 mostram esforços de alinhamento estratégico em relação à gestão do desempenho e à capacitação e desenvolvimento, mas, apesar de sua importância, não asseguram que as funções sejam realizadas com uma perspectiva estratégica (Paauwe; Boselie, 2003; Serrano et al., 2021b, 2022). No entanto, diversos estudos indicam que o planejamento das políticas e dos processos de gestão de pessoas está fortemente fundamentado no princípio do alinhamento estratégico. Porém, na administração pública brasileira, o processo de planejamento das políticas de recursos humanos não é devidamente implementado (OCDE, 2010; TCU, 2013).

Pesquisas sobre a gestão estratégica de pessoas em organizações públicas brasileiras (Camões et al., 2014; Graziani et al., 2019; Paulo et al., 2018; Serrano et al., 2021b) mostram que a institucionalização de práticas de pessoal enfrenta desafios significativos devido à negligência de elementos contextuais internos e externos aos setores responsáveis pelas

questões de pessoal. Essas questões envolvem aspectos organizacionais, estratégicos, culturais e estruturais, além de dinâmicas políticas e jogos de poder dentro das instituições, que influenciam a formulação e implementação de políticas de pessoal eficazes e sustentáveis (Camões et al., 2014; Graziani et al., 2019; Paulo et al., 2018; Serrano et al., 2021b, 2022).

Neste momento, a ferramenta de dimensionamento da força de trabalho pode desempenhar um papel crucial ao fornecer *insights* para resolver problemas persistentes nas políticas de gestão e avaliação do desempenho, bem como nas políticas de capacitação e desenvolvimento. O dimensionamento fornece dados valiosos sobre a produtividade dos trabalhadores, complementando o quadro de informações necessário para tomadas de decisões informadas sobre pessoal (Neiva, 2020; Paulo et al., 2018; Serrano et al., 2021b).

Além disso, o dimensionamento pode ser utilizado para contrastar com os dados coletados pelos sistemas de capacitação e desempenho, fornecendo uma visão contextualizada das entregas, atividades e fluxos de trabalho realizados pelos trabalhadores. Como resultado, os setores de gestão de pessoas podem se envolver mais ativamente no processo decisório organizacional, o que é fundamental para a implementação bem-sucedida das políticas de pessoal (Neiva, 2020; Paulo et al., 2018; Serrano et al., 2021b).

Não se propõe eliminar as informações subjetivas, como as coletadas em processos de levantamento de necessidades de aprendizagem ou aquelas utilizadas para avaliação e gestão do desempenho individual. Pelo contrário, a subjetividade humana e a individualidade do trabalhador são consideradas essenciais para o gerenciamento eficaz das relações e comportamentos humanos, adotando uma perspectiva desenvolvimentista que valoriza o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores (Serrano et al., 2021b, 2022).

Assim, a perspectiva desenvolvimentista, que se concentra na subjetividade humana, deve ser complementada por uma abordagem instrumentalista, que se baseia em informações objetivas e difíceis de manipular. Essa combinação permite um controle e supervisão mais eficazes, além de potencializar a eficácia dos processos de gestão de pessoas (Cortes, 2016; Ubeda; Santos, 2008; Serrano et al., 2021b, 2022).

No entanto, a implementação de políticas estratégicas de pessoas é um desafio para os setores de gestão de pessoas, pois a combinação da perspectiva desenvolvimentista, que se concentra na subjetividade humana, com a abordagem instrumentalista exige um alinhamento cuidadoso entre políticas, sistemas e práticas. A mera existência de políticas e sistemas não é suficiente; é necessário garantir que eles sejam coerentes e eficazes (Cortes, 2016; Ubeda; Santos, 2008; Serrano et al., 2021b, 2022).

Em contraste com os processos de gestão de desempenho e capacitação e desenvolvimento, o DFT é uma ferramenta instrumentalista porque fornece informações objetivos, sobre resultados individuais e coletivos de trabalho, que podem ser ligados a comportamentos (i.e., desempenho) e respectivos conhecimentos (declarativo e procedimental), habilidades (intelectuais e socioafetivas) e atitudes (i.e., disposições, crenças e afetos) dos trabalhadores; por essa razão é que se trata de um complemento e um contraponto àqueles processos (Borges-Andrade; Da Silva Abbad; Mourão, 2006; Oliveira-Castro et al.,1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

É fundamental reconhecer que o resultado do trabalho de um colaborador é um produto complexo, influenciado por sua interação com um contexto psicossocial e organizacional mais amplo. Essa complexidade impede uma tradução direta do comportamento do trabalhador, de acordo com suas entregas, em resultados valiosos para o departamento e a organização, exigindo uma consideração cuidadosa dos elementos contextuais. Ou seja, unir as ferramentas de gestão de desempenho e capacitação e desenvolvimento com o DFT para análise conjunta, subjetiva e objetiva, do desempenho individual (Borges-Andrade; Da Silva Abbad; Mourão, 2006; Oliveira-Castro et al.,1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

2.4 Qualidade e saúde de vida do servidor

Para Serrano et al.(2021a) A força de trabalho da administração pública federal desempenha um papel cada vez mais fundamental na promoção de políticas públicas alinhadas com as necessidades da sociedade brasileira. Esses profissionais são essenciais na definição, implementação e execução das políticas públicas, tanto no nível central quanto setorial, garantindo que as normas, projetos e programas produzam resultados úteis e serviços de qualidade para a população. Como agentes públicos, eles planejam, coordenam e executam ações que impactam diretamente a vida dos cidadãos, que são os principais beneficiários dos serviços oferecidos pelas três esferas de poder (Serrano et al., 2021a).

É fundamental reconhecer o papel crucial dos servidores e servidoras na consecução dos objetivos governamentais. Eles são o valor mais importante das organizações, e sua gestão é uma tarefa complexa, mas estratégica. A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na comunicação dos planos e objetivos estratégicos às equipes, que, por sua vez, criam as ações necessárias para alcançá-los. Para garantir o sucesso, é essencial planejar todas as etapas do ciclo de vida do colaborador, incluindo: contratação e seleção, desenvolvimento e desempenho,

direitos, vantagens, saúde e qualidade de vida e relações de trabalho (Serrano et al., 2018, 2021a, 2021b).

Os estudos de administração têm dado crescente atenção aos aspectos humanos, reconhecendo sua importância na análise de resultados corporativos, relações de trabalho, qualidade de vida e gerenciamento de pessoas. Ao considerar o crescimento e desenvolvimento das pessoas, esses estudos buscam identificar resultados relevantes que impactam diversas atividades e setores de negócios. Essa abordagem integral permite que as organizações entendam melhor como os fatores humanos influenciam o desempenho e o sucesso empresarial, permitindo assim que elas tomem decisões mais informadas e eficazes (Serrano et al., 2021a).

O Portal do servidor (Brasil, [s. d.]), aventa que o termo "qualidade de vida no trabalho" refere-se à sensação de bem-estar no trabalho, percebida pelos indivíduos e pelos grupos, incluindo o ambiente de trabalho, a cultura da empresa, o interesse no trabalho, as condições de trabalho, o sentimento de envolvimento, o grau de autonomia e responsabilidade, a igualdade, o direito de errar concedido a todos e o reconhecimento e valorização do trabalho realizado (Brasil, [s. d.]).

É importante distinguir a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da felicidade, que é um conceito mais amplo que abrange todas as dimensões do ser humano, não apenas suas relações com o trabalho. Enquanto a felicidade é um estado emocional que envolve a satisfação pessoal e o bem-estar geral, a QVT se concentra especificamente nas condições e experiências do trabalho que afetam a saúde, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Brasil, [s. d.]).

Nesse sentido Brasil, ([s. d.]) destaca que "pode ser concebida como uma sensação de bem-estar no trabalho percebida coletivamente e individualmente"(Brasil, [s. d.]). A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se concentra no bem-estar e na satisfação do trabalhador, abrangendo a influência do trabalho em sua vida. Isso inclui aspectos fundamentais como segurança, conforto e tranquilidade no ambiente laboral, que são essenciais para o bem-estar de todos os trabalhadores (Brasil, [s. d.]).

A QVT é avaliada por meio de pesquisas, e entre os modelos clássicos utilizados, o modelo de Walton (1973) se destaca por abranger o maior número de dimensões relacionadas ao trabalho. Esse modelo avalia como os indivíduos percebem a si mesmos em relação a cada uma dessas dimensões, fornecendo uma visão abrangente da QVT (Brasil, [s. d.]). Isso inclui: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e segurança na carreira, e de segurança no emprego; integração social na Instituição; constitucionalismo; e trabalho e espaço total de vida (Brasil, [s. d.]; Trindade, 2017; Walton,1973).

Essa metodologia evidencia à importância da QVT e à necessidade de um diagnóstico baseado na escuta dos trabalhadores (Brasil, [s. d.]; Trindade, 2017; Walton,1973).

Para Lima (2008) a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está intimamente ligada à satisfação e motivação dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Ela envolve proporcionar bem-estar dentro da organização, transcendendo a remuneração e compensação financeira. A QVT abrange aspectos que impactam a qualidade de vida dos funcionários, tanto dentro quanto fora da organização, como: carga horária de trabalho, controle sobre a carreira, tempo com a família, saúde, sensação de pertencimento e segurança. Esses aspectos contribuem para um ambiente de trabalho saudável e motivador, que valoriza o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários (Ferreira, 2012; Ferreira et al., 2009; Lima, 2008).

A base teórico-metodológica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de acordo com o programa de QVT do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), é expressa por meio de representações globais e específicas, que refletem experiências positivas no ambiente de trabalho. Isso inclui: experiências de bem-estar no trabalho, reconhecimentos institucionais e coletivos, oportunidades de crescimento profissional e respeito. A QVT está cada vez mais presente nas organizações, por meio de padrões, diretrizes e práticas que visam promover: o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional (Ferreira, 2008; Ferreira et al., 2009; Ferreira, 2012; Lima, 2008).

A Ergonomia da Atividade em QVT (EEA-QVT) é uma abordagem científica, tanto teórica quanto metodológica, que fundamenta a Qualidade de Vida no Trabalho. A EEA-QVT parte do princípio de que, para transformar o trabalho, é essencial antes de conhecê-lo e compreendê-lo de forma científica (Ferreira, 2012). O ponto de partida consiste em identificar e analisar os principais indicadores presentes no ambiente de trabalho, para que possam ser ajustados de acordo com as necessidades e objetivos de gestores, trabalhadores, usuários e consumidores (Ferreira et al., 2009). Assim, entender o trabalho em profundidade possibilita transformá-lo e projetar condições que não afetem a saúde dos trabalhadores (Guérin et al, 2001).

A EAA-QVT adota uma abordagem preventiva como princípio fundamental, buscando identificar as causas dos problemas para que as organizações não comprometam o bem-estar dos trabalhadores, além de preservar a eficiência e a eficácia dos processos produtivos, garantindo um ambiente de trabalho saudável e sustentável (Ferreira, 2008). As seguintes razões devem ser levadas em consideração: As cinco dimensões interdependentes a seguir são os principais elementos que contribuem para o bem-estar no trabalho: condições de trabalho adequadas; organização do trabalho humanizada; relações socioprofissionais de trabalho

saudáveis; reconhecimento no trabalho e perspectiva de crescimento profissional; e elo trabalho-vida social (Ferreira, 2008; Ferreira et al., 2009; Ferreira, 2012; Lima, 2008).

A cultura organizacional é considerada transversal, influenciando as vivências e os elementos estruturantes. Acredita-se que não há uma linha clara que delimite onde os sentimentos de bem-estar e mal-estar começam e terminam, o que justifica a existência de um espaço onde ambos podem coexistir (Ferreira, 2012).

Para Ferreira (2012) compreender que os trabalhadores pensam permite que o ambiente de trabalho se expanda e seja valorizado, que a organização do trabalho seja eficiente e justa, que as condições atendam às necessidades dos colaboradores, e que as relações socioprofissionais sejam humanas e saudáveis.

A única maneira de entender o trabalho real do funcionário é ouvir e observar seus gestos, opiniões, sentimentos e experiências. Por isso, as condições de trabalho precisam ser comprovadas com cuidado, pois podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores. Esse conceito de centralidade da fala desafia a visão clássica das ciências do trabalho, que acredita ser possível planejar e executar atividades por meio de tarefas rigidamente prescritas. A perspectiva analítica coloca o empregado no centro do processo, pois ele é responsável por cada etapa, além de ser o protagonista ao refletir e agir sobre sua realidade (Ferreira, 2008; Ferreira et al., 2009; Ferreira, 2012).

Na AGU essa promoção encontra respaldo no Planejamento Estratégico da Secretaria-Geral de Administração – SGA da AGU, para o quadriênio 2020-2023, conjuntamente a Portaria Normativa AGU nº 103, de 26 de julho de 2023 que define as metas de desempenho institucional a serem alcançadas no âmbito da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, no período de avaliação de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 A realidade sobre dimensionamento da força de trabalho na AGU

O contexto histórico que antecedeu a criação da Advocacia-Geral da União (AGU) remonta ao fato de que as atuais funções de representação judicial da União eram exercidas pelo Ministério Público da União e as de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo, pela Consultoria-Geral da República (Decreto n° 92.889, de 1986, e Decreto n° 93.237, de 1986).

Com a Constituição Federal de 1988, nasceu a AGU, concebida para representar judicial e extrajudicialmente a União, bem como a consultoria e o assessoramento jurídico dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, ficando o Ministério Público responsável pela defesa da Sociedade (AGU, 2020a).

A AGU foi efetivamente criada em 1993, com a entrada em vigor da Lei Complementar nº 73/1993, que instituiu a "Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União" e consolidou a estruturação da Advocacia-Geral. A Advocacia-Geral da União como conhecemos hoje nasceu pequena, com cerca de cinquenta funcionários (Governo Federal, 2019).

A procuradora federal Maria Jovita, que ingressou no serviço público em 1991, enquanto ainda na Consultoria-Geral da República, acompanhou de perto o nascimento e crescimento da AGU, relembra: "Imagina um órgão que tem 50 pessoas e de repente recebe a incumbência de representar a União em juízo, no Brasil e em todas as instâncias? Nós não tínhamos um advogado da União. Tínhamos apenas assistentes jurídicos dos ministérios e procuradores da Fazenda Nacional do Ministério da Fazenda" (Governo Federal, 2019).

Para viabilizar sua operação, a AGU requisitou[12] servidores públicos federais de diversos órgãos para compor seu quadro (algo muito parecido com o Modelo de Little, levando em consideração apenas a demanda de serviço e não suas especificidades), atribuindo uma gratificação temporária - estrutura compatível com o desenvolvimento de Estratégias de Recrutamento e Seleção por Margerison e Ashton (1974) - até a criação do quadro de pessoal

[1]Requisição: Requisição, conforme o art. 9º do Decreto nº 10.835/2021, é um ato irrecusável pelo qual o agente público passa a exercer funções em outro órgão ou entidade, sem alterar sua lotação original. Apenas órgãos ou entidades com prerrogativa expressa podem requisitar agentes públicos (§1º). Registra-se que a prerrogativa do Advogado-Geral da União para requisitar servidores dos órgãos ou entidades da Administração Federal, para o desempenho de cargo em comissão ou atividade outra na Advocacia-Geral da União, encontra-se disposta no art. 47 da Lei Complementar n° 73 de 10 de fevereiro de 1993.

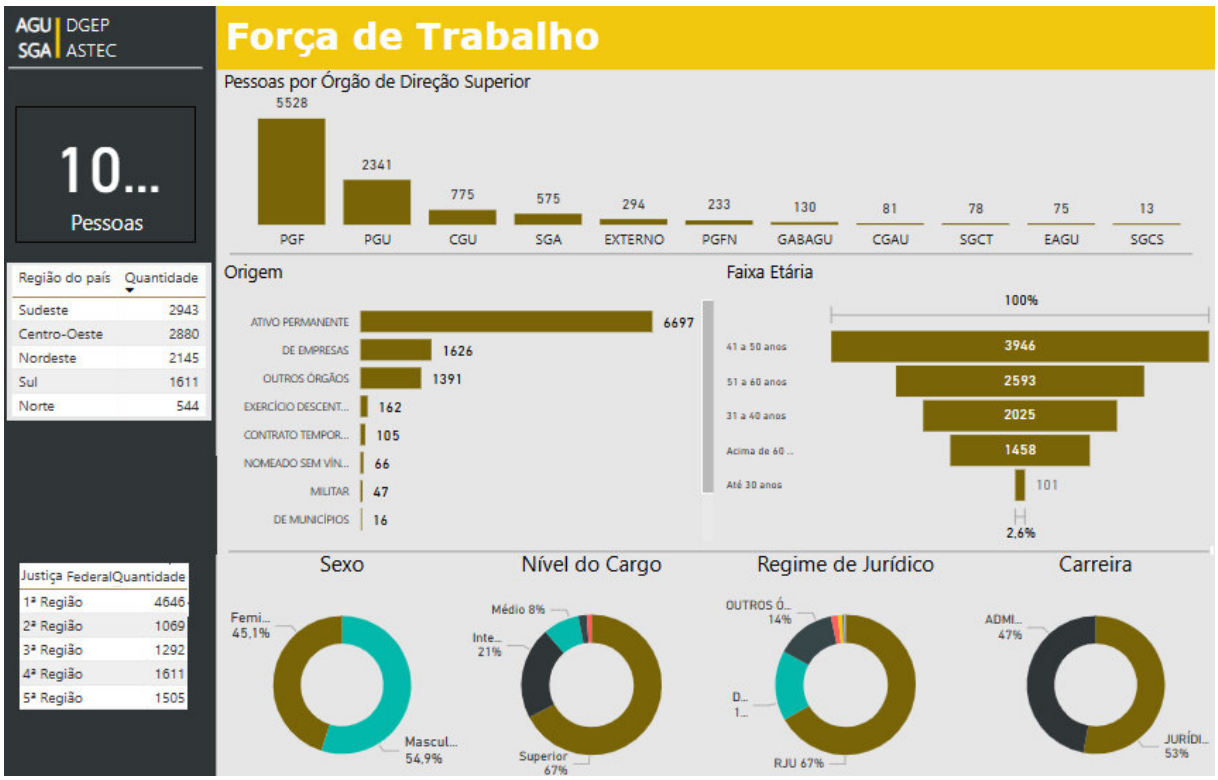
[2]Procedimentos e instruções para requisição e cessão na AGU são de responsabilidade da Coordenação de Recrutamento, Movimentações e Atos da AGU – COMAT.

administrativo, o que ocorreu com a entrada em vigor da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002 (Governo Federal, 2019).

Com a lei, os cargos efetivos de nível superior, médio e fundamental ocupados por servidores não integrantes de carreiras estruturadas e que estavam em exercício na AGU naquela data passaram a integrar o quadro de pessoal da Advocacia-Geral da União.

A criação do quadro próprio possibilitou que servidores originários de ministérios, autarquias e fundações federais fossem integrados à AGU, contudo restringiu as gratificações por desempenho de serviço e cumprimento de metas institucionais, sendo exclusivo ao seu quadro próprio (AGU, 2018, 2019). De lá para cá, a AGU fez concursos públicos para compor seu quadro e recebeu reforço de outros órgãos públicos. Atualmente compõe a força de trabalho da AGU um total de 10.123 pessoas em todo o país, entre membros e servidores administrativos, 47% são servidores (correspondente a 4.758 pessoas), quase 70% desses servidores são requisitados — correspondente a 3.255 pessoas — (AGU, 2024j). Conforme a figura 2:

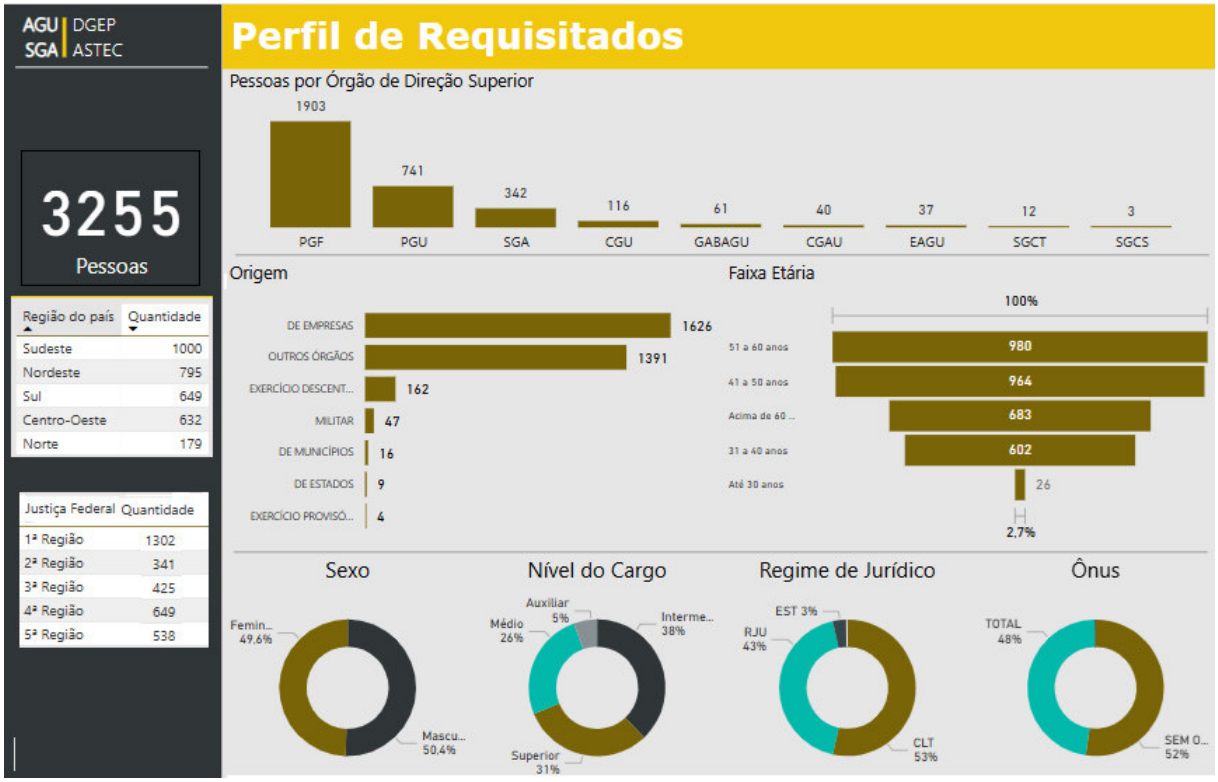
Figura 2 – Painel por tema – Força de trabalho atual da AGU



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU, junho/2024.

De acordo com os Painéis de Pessoas, dados atualizados até junho de 2024, há 3.255 servidores ativos na condição de requisitado em exercício na AGU (AGU, 2024j), 69% possuem o de nível do cargo auxiliar, intermediário e médio, conforme figura 3:

Figura 3 – Painel por tema – Perfil de requisitado da AGU



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU, junho/2024.

Ainda que houvesse a gratificação temporária, antes da formação do quadro efetivo da AGU, e após a criação da gratificação exclusiva para o quadro próprio — práticas similares ao preconizado por Margerison e Ashton (1974) sobre as estratégias de recrutamento que assegurem que a organização atraia os candidatos mais qualificados —, podemos inferir que a composição da força de trabalho se deu mais pela carga de trabalho e demanda, do que pela expertise de seus componentes, algo muito parecido com o modelo apresentado por Little (1961).

Assim a força de trabalho da AGU foi composta e recomposta ao longo do tempo com base nas demandas de serviços e metas institucionais, gerida pela Secretaria-Geral de Administração da AGU (SGA).

E no período de 2020-2023, a SGA definiu como diretriz estratégica a valorização e desenvolvimento da força de trabalho; e por objetivo estratégico "promover a valorização e a gestão de pessoas, atrelado à perspectiva de pessoas e infraestrutura". As iniciativas estratégicas incluíram: aprimorar a avaliação de desempenho dos servidores administrativos; desenvolvimento do servidor; estabelecimento de requisitos mínimos para assunção de cargos, funções e gratificações; saúde integral; e o dimensionamento da força de trabalho (AGU, 2020d, 2024c, 2024d).

Este último, utilizando o modelo referencial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (MGI, 2024a, 2024b), é uma ferramenta de planejamento da força de trabalho que analisa dados qualitativos sobre entregas realizadas e esforços de cada trabalhador. O DFT também é um instrumento de gestão que propicia uma visão analítica sobre a atual força de trabalho em um determinado contexto e ao final estimar a quantidade necessárias de pessoas para cada entrega, atividade ou equipe (AGU, 2024n).

Segundo a SGA, o DFT - ajustado às particularidades e necessidades específicas da instituição - é uma ferramenta de gestão que considera o contexto organizacional e as características do pessoal. Esse instrumento de planejamento visa apoiar a gestão de pessoas e subsidiar o planejamento de políticas públicas. Após sua implantação, o resultado subsidiará a alocação dos servidores provenientes do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), assim como de novos pedidos de requisição (AGU, 2024d, 2024n).

Para a SGA, o DFT pode contribuir para que órgãos e entidades aprimorem o planejamento de sua força de trabalho, utilizando dados, informações, indicadores e resultados associados aos seus respectivos esforços. O dimensionamento pode igualmente favorecer o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), auxiliar no desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e oferecer informações qualificadas para a tomada de decisões referentes à alocação de pessoal (AGU, 2024n).

Ademais, o DFT objetiva o aperfeiçoamento das solicitações de concursos públicos, das contratações temporárias e da movimentação de pessoal, além de favorecer o diagnóstico organizacional e a otimização de processos, bem como colaborar para a elevação da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (AGU, 2024n).

A AGU visa facilitar a utilização do dimensionamento como uma prática contínua em suas unidades, servindo de fundamento para as decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas. Dentre essas decisões, pode-se destacar: subsidiar negociações de recomposição e de movimentação da força de trabalho; melhorar o aproveitamento da força de trabalho; definir o esforço necessário para a realização de determinado trabalho, sem que sobre ou falte capacidade; mapear entregas técnicas; qualificar o planejamento de pessoal, oferecendo dados e análises que permitam decisões embasadas acerca da configuração do quadro; melhorar a utilização dos recursos públicos; otimizar o uso dos recursos com ações de capacitação e desenvolvimento de servidores; subsidiar a criação de cultura organizacional orientada para as entregas e resultados; otimizar a interface estratégica, estrutura, tecnologias e pessoal, visando a consecução de objetivos estratégicos; possibilitar maior poder de decisão e potencialização

da unidade de gestão de pessoas; fornece suporte para a implementação do PGD no órgão ou entidade; e possibilitar a integração dos sistemas de Gestão de Pessoas de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas (AGU, 2024n).

O DFT tem como resultado um conjunto de indicadores numéricos, a descrição do trabalho e relatórios compilados com dados de pessoal da unidade organizacional dimensionada. O painel de resultados traz a estimativa da quantidade ideal de pessoas, além de outras informações, como o perfil da equipe (idade, tempo de serviço, gênero, escolaridade, abono de permanência), rotatividade de pessoal, complexidade das entregas e as que mais demandaram esforços, as ausências e seus impactos na produtividade, entre outros indicadores que, analisados em conjunto, proporcionam uma visão gerencial da unidade e do órgão (AGU, 2024n; Enap, 2023; MGI, 2024a, 2024b).

Neste sentido, o DFT pode ser caracterizado como uma soma de ações coordenadas que levam ao autoconhecimento da unidade, por meio da identificação das suas entregas ou produtos, da definição dos mecanismos para a mensuração do número de entregas concluídas, em determinado período, e diversos outros aspectos úteis aos gestores e servidores da unidade (AGU, 2024n).

E a AGU ao atender as diretrizes do governo federal sobre o DFT (portarias nº 477 de 2017 e nº 7.888 de 2022) atua como uma Liderança eficaz (Irigaray; Stocker, 2023) ao incentivar a implementação do DFT, ferramenta de *People Analytics* e *Workforce Planning*, que irá transformar os dados coletados em ações assertivas no âmbito da AGU.

3.2 As práticas de avaliação de desempenho da AGU

A AGU é responsável pela representação judicial e extrajudicial da União, dos seus órgãos e entidades, aliada à crescente demanda por seus serviços, a difícil tarefa de conter os gastos públicos e ao mesmo tempo promover a eficiência e eficácia e avaliar seu desempenho e cumprimento de metas (AGU, 2023a, 2023c, 2024c, 2024h, 2024i, 2024p).

Para isso, em ciclos anuais, em acordo como preleciona Serrano et al. (2021b), são definidas as metas de desempenho institucional a serem alcançadas no âmbito da Advocacia Geral da União. No ciclo de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024, a Portaria Normativa AGU nº 103, de 26 de julho de 2023, estabeleceu 13 (treze) indicadores e metas de desempenho

institucional[3] referentes ao 26º ciclo da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo (GDAA) e ao 12º ciclo da Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos (GDACE). Normatizações que estabelecem objetivos, metas e indicadores que orientam a tomada de decisão ao longo do ciclo de gestão, que cominam em monitoração e avaliação, periodicamente (Serrano et al., 2021b).

Três metas de desempenho institucional são de responsabilidade de todos os órgãos da AGU (AGU, 2024h; AGU, 2023a), ou seja, cabe a todos os servidores atuantes, sejam do quadro ou não. E seguem a métrica apresentada por Little, em seu modelo que analisa a relação entre a carga de trabalho e a capacidade de um sistema (Little, 1961), não levando em consideração a as habilidades do servidor ou a qualidade do serviço prestado. As metas são:

Meta I , Indicador - quantidade de tarefas administrativas concluídas dentro do prazo, descrita como "mensura a tempestividade no atendimento das demandas administrativas pelos servidores administrativos usuários do SAPIENS[4] (cadastrados como servidor, administrador, contador e bibliotecário)", tendo por forma de cálculo "quantidade de tarefas administrativas encerradas dentro do prazo/quantidade de tarefas administrativas encerradas X 100" e *representando 90% da Meta institucional*, tendo como *responsável pelo alcance da meta " Todos os Órgãos da AGU"* e seu método de verificação é o Painel de Gestão do Indicador elaborado pela SGE (AGU, 2023c).

Meta II, Indicador - Índice de mapeamento de processos de trabalho, descrita como "mensura o percentual de processos de trabalho identificados, mapeados e documentados, tendo por forma de cálculo "quantidade de processos de trabalho identificados, mapeados e documentados / quantidade de processos de trabalho identificados" e também *representando 90% da Meta institucional*, tendo como *responsável pelo alcance da meta " Todos os Órgãos da AGU"* e seu método de verificação é a planilha de cálculo elaborada pela SGE (AGU, 2023c).

Meta V, Indicador - Eficiência de resposta da Ouvidoria-Geral da AGU – OGAGU aos cidadãos, descrita como "Identificar o percentual de atendimento sem prorrogação das demandas, de usuários internos e externos, feitas à OGAGU, tendo por forma de cálculo "quantidade de demandas respondidas sem prorrogação / quantidade de demandas respondidas X 100" e tendo que Responder 85% das demandas, feitas à OGAGU, sem necessidade de

[3] Outros indicadores possuem em sua natureza um monitoramento setorial, como a disponibilidade de infraestrutura de TI apropriada às necessidades da AGU, ações de capacitação em Governança e Gestão e o percentual de demandas de imprensa respondidas.

[4] Sistema de Inteligência Jurídica da AGU, no qual os servidores/membros recebem, realização, encerram e redistribuição suas demandas de serviço

prorrogação como meta institucional, também tendo como *responsável pelo alcance da meta "Todos os Órgãos da AGU"* e seu método de verificação é o Relatório de Atividades do Sistema da Controladoria-Geral da União (AGU, 2023c).

E a Avaliação de Desempenho abrange a avaliação institucional e as avaliações individuais, acentuando as métricas descritas por Margerison e Ashton (1974), sobre a análise das necessidades organizacionais, a previsão de necessidades futuras e o monitoramento e avaliação contínuos, conforme o § 1º do art. 2ºda Portaria da AGU nº102, de 12 de abril de 2013:

> Art. 2º (...)
> § 1º A avaliação institucional é o acompanhamento sistemático e contínuo da atuação dos órgãos, que visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos estratégicos e da visão de futuro, estabelecidos nas Diretrizes Estratégicas da AGU, com a finalidade de garantir a excelência:
> I - de sua atuação jurídica;
> II - da gestão institucional; e
> III - da valorização profissional de seus integrantes.

E o alcance das metas institucionais influencia em 80% do valor recebido a título de GDAA e da GDACE (AGU, 2023a; AGU, 2024i) e se enquadram no modelo de Hackman e Oldham (1975) quanto à motivação e com relação as estratégias de recrutamento apresentadas por Margerison e Ashton (1974).

A GDAA e a GDACE serão atribuídas em função do desempenho individual do servidor e do alcance de metas de desempenho institucional, na forma, critérios e procedimentos estabelecidos em ato do Advogado-Geral da União (AGU, 2024i). E são devidas, exclusivamente, aos servidores de níveis superior, intermediário e auxiliar pertencentes ao Quadro de Pessoal da AGU, não integrantes das Carreiras jurídicas da Instituição, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo na AGU (AGU, 2023a, 2024i, 2024s).

Essa premissa diverge do que do que preconiza Barbosa (2014), Neiva (2020) e Serrano et al. (2021b) de que toda avaliação de pessoas, bem como a distribuição de recompensas, deve ser pautada no desempenho demonstrado nas tarefas atribuídas. Uma vez que todos os servidores (pertencentes ou não ao quadro) atuam para o cumprimento de metas.

A avaliação de desempenho institucional consiste no acompanhamento sistemático e contínuo da atuação dos órgãos da AGU, que visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos organizacionais estratégicos (podendo considerar projetos e atividades prioritárias e

condições especiais de trabalho, além de outras características específicas da AGU, cabendo à Secretaria de Gestão Estratégica e Governança – SGE a adoção de providências quanto à definição e acompanhamento das metas institucionais), com a finalidade de garantir a excelência de sua atuação jurídica, da gestão institucional e da valorização profissional de seus integrantes (AGU, 2023a, 2024i, 2024s). E pode ser considerada como uma abordagem instrumentalista, que se baseia em informações objetivas, conforte a métrica usada para obtenção dos resultados (Serrano et al., 2021b, 2022).

A avaliação individual é o acompanhamento sistemático e contínuo da atuação dos servidores pertencentes ao Quadro Técnico-Administrativo da AGU, para aferição de seu desempenho no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição do profissional para o alcance dos objetivos organizacionais (AGU, 2023a, 2024i, 2024s). Ou seja, que analisa objetiva e subjetivamente o servidor, nos moldes de Serrano et al.(2021b).

Tanto a avaliação individual quanto a institucional (coletiva), seguem os padrões de Margerison e Ashton (1974) sobre o monitoramento e avaliação contínuos. E juntas compõem a base de cálculo para o pagamento das gratificações de desempenho (AGU, 2023a, 2024i, 2024s).

A AGU ressalta que o engajamento de todos os integrantes da AGU é fundamental para que as gratificações possam alcançar seu valor máximo em cada ciclo (AGU, 2023a, 2024i, 2024s).

Ressalte-se que tanto os servidores do quadro e os requisitados desempenham as mesmas atividades (dentro de suas particularidades) e estão sujeitos ao cumprimento das metas institucionais, obrigatoriamente. O que causa estranheza, uma vez que é sempre enfatizado que servidores de outros órgãos ou empregados de empresas públicas requisitados ou cedidos para a AGU, serão avaliados conforme as regras e normas do órgão/empresa de origem, de natureza obrigatória.

Cabe registrar que a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho – Coade também auxilia nas avaliações de desempenho dos servidores/empregados requisitados pela AGU, quando assim solicitado pelos órgãos de origem (AGU, 2023a, 2024i, 2024s). Essa avaliação, considerando a abordagem subjetiva e objetiva de acordo com Serrano et al.(2021b), é realizada pelo gestor ou chefe da AGU em relação ao servidor requisitado, por meio do preenchimento do formulário da instituição de origem, com base na análise das atividades laborais desempenhadas na AGU (Brasil, 2010, 2019).

Ressalta-se ainda que os servidores requisitados são em sua maioria de nível auxiliar, médio e intermediário, representando 69% da equipe de servidores administrativos, e em vários

casos a gratificação por desempenho não existe (oriundos de universidades) ou ela não é cabível por não estar atuando na instituição de origem.

Ainda assim é evidente o comprometimento e esforço de todos os servidores atuantes na AGU, sejam eles do quadro ou não. A figura 4 apresenta os resultados do ciclo de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024:

Figura 4 – Resultado do Desempenho Institucional da AGU

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL 26º CICLO

META	INDICADOR	META INSTITUCIONAL	RESULTADO	ALCANCE (%)
I	Quantidade de tarefas administrativas concluídas dentro do prazo	90%	90,70%	100,00%
II	Índice de mapeamento de processos de trabalho	90%	88,00%	97,78%
V	Eficiência de resposta da Ouvidoria-Geral da AGU - OGAGU aos cidadãos	Responder 85% das demandas, feitas à OGAGU, sem necessidade de prorrogação	89,00%	100,00%

Fonte: Portaria AGU Nº 262, de 19 de junho de 2024.

Analisando este resultado de acordo com o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), primeiramente que se traduz como conhecimento dos resultados, onde os servidores da AGU conhecem e compreendem o quão bem executam suas tarefas. Representando o *feedback* extrínseco, o resultado do Desempenho Institucional da AGU, deixa evidente o quão eficiente o trabalho foi desenvolvido, porém na perspectiva da satisfação geral (o grau de contentamento que o empregado sente em relação ao trabalho que executa) e a satisfação específica (repercussão profissional) ficam prejudicadas, já que não há a mesma correspondência para todos os servidores, em termos de percepção financeira. Isso pode afetar diretamente a motivação com o trabalho e até as relações interpessoais, devido à insatisfação gerada.

Além disso, a própria AGU institui o Programa de Gestão e Desempenho - PGD, uma ferramenta de gestão institucional que disciplina o exercício de atribuições e atividades executadas pelos servidores em que as entregas possam ser realizadas com avaliação de resultados, de acordo com a Portaria Normativa SGA/AGU Nº 12, de 6 de junho de 2022, regulamentando o art. 41 da Portaria Normativa AGU nº 17, de 16 de julho de 2021, que prevê a adoção dos regimes presencial, semipresencial e teletrabalho na AGU, é destinado

exclusivamente aos servidores técnico-administrativos em exercício nos órgãos da instituição. A figura 5 apresenta os números vigentes até setembro de 2024:

Figura 5 – Painel PGD – Sistema PGD da AGU

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Profissional da AGU, setembro/2024.

Para isso, foi criado o Sistema PGD, um sistema de procedimento simplificado do Programa de Gestão. Integram o sistema dois instrumentos: o Plano de Execução e Entrega (PEE) e o Plano de Pactuação Individual – PPI[5]. Os instrumentos tratam de critérios, direitos, deveres, metas, responsabilidades, avaliação, desempenho e pactuam as relações de trabalho entre as duas partes.

O PEE é o documento gestor para instituição, que trata do desenvolvimento e acompanhamento do trabalho em todas as unidades. O PPI é o documento que estabelece o compromisso de realização e objetivos e atividades entre o servidor e a AGU, é o indicador de desempenho e metas individuais. É a pactuação entre o Titular, Substituto, Gestor ou Agente Designado e o Servidor acerca da sua participação no PGD.

Esse sistema também pode ser considerado uma ferramenta de *People Analytics* ao coletar dados sobre o servidor e serviço a ser realizado, fornecendo informações, metas e indicadores de desempenho individuais (Irigaray; Stocker, 2023).

[5]O PPI é o documento reitor da relação, sendo celebrado entre o participante e o chefe imediato, com visto do gestor da UP e aprovação pelo titular da UP. E deverá conter: a identificação de processos de trabalho preponderantes; os indicadores de desempenho e metas individuais; deveres principais do participante constantes; e cláusula geral de compromisso, pela qual o participante se obriga ao cumprimento do PPI e do PEE e à observância das respectivas vedações.

Importante ressaltar que o registro no Sistema do PGD é obrigatório a todos os servidores em exercício na AGU, mesmo para aqueles que não participam do Programa ou que realizam suas atividades de modo presencial. E pode ser considerada como uma abordagem instrumentalista de avaliação, que se baseia em informações objetivas, conforte a métrica usada para obtenção dos resultados (Serrano et al., 2021b, 2022). A figura 6 apresenta o painel quantitativo do PGD da AGU:

Figura 6 – Painel quantitativo – Sistema PGD da AGU

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Profissional da AGU, setembro/2024.

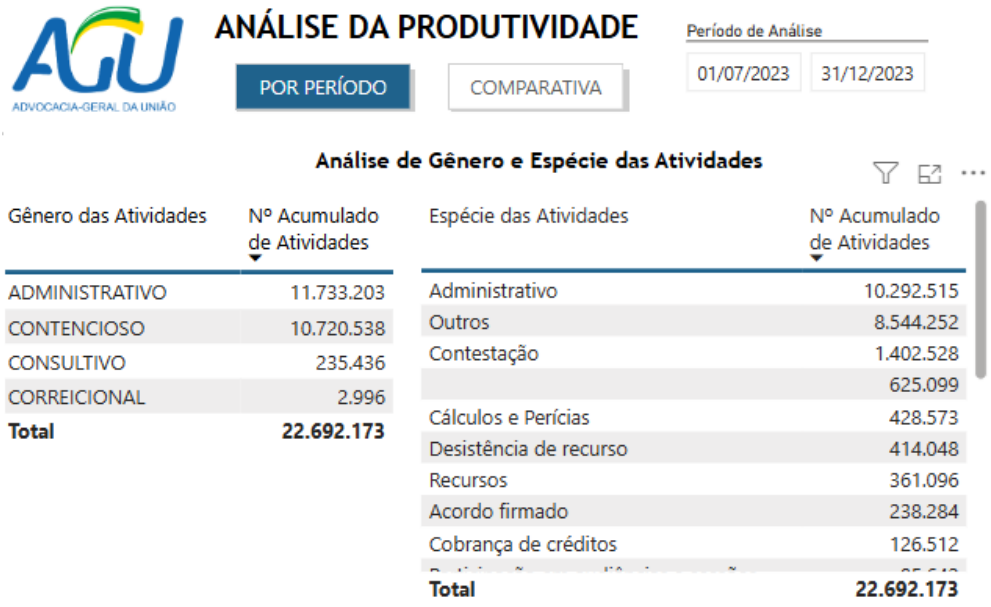
A Portaria Normativa da AGU nº 17, de 16 de julho de 2021, afirma em seu artigo 3º que são objetivos principais do Programa de Gestão: valorização das pessoas; promoção da qualidade de vida; aumento de produtividade; racionalização dos recursos disponíveis; e incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade. E ainda no artigo 5º enfatiza que são características esperadas, entre outras, no perfil profissional dos participantes do Programa de Gestão: autodisciplina; organização; proatividade, em especial na resolução de problemas; e interesse no aprendizado e manuseio de novas tecnologias de trabalho. Diretrizes que se assemelham as de avaliação de desempenho destinadas aos servidores do quadro.

Já a Portaria Normativa SGA/AGU nº 12, de 06 de junho de 2022, em seu artigo 7º, estabelece como indicadores e metas para aferição do desempenho dos participantes do Programa de Gestão, o indicador, a "Quantidade de tarefas administrativas concluídas dentro

do prazo", similar ao parâmetro da Meta Institucional I, para medir o desempenho dos participantes do Programa de Gestão. E enfatiza ainda que para avaliação do alcance dos resultados a serem obtidos individualmente, fica estabelecida a meta de 100% (cem por cento) de tarefas administrativas encerradas dentro do prazo a todos os participantes do programa. Novamente as métricas se assemelham com a proposta por Little (1961) sendo considerado apenas a demanda de trabalho e tempo para execução.

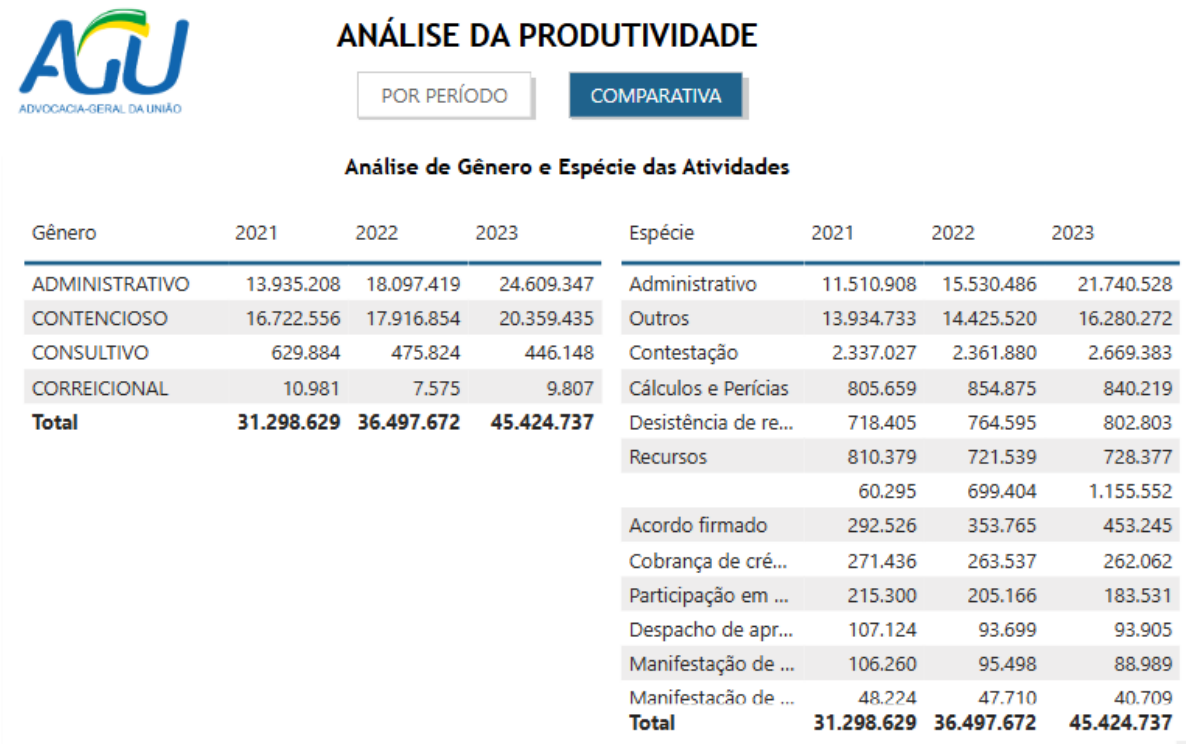
Além disso é evidente na análise de produtividade feita pela própria AGU, que o gênero de atividades administrativas é quase sempre o de maior quantidade (figura 7 e 8), tanto no período de pesquisa do DFT quanto ao longo dos anos:

Figura 7 - Painel de Produtividade da AGU – por período.



Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Profissional da AGU, setembro/2024.

Figura 8 - Painel de Produtividade da AGU – Comparativa



ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE

POR PERÍODO | COMPARATIVA

Análise de Gênero e Espécie das Atividades

Gênero	2021	2022	2023
ADMINISTRATIVO	13.935.208	18.097.419	24.609.347
CONTENCIOSO	16.722.556	17.916.854	20.359.435
CONSULTIVO	629.884	475.824	446.148
CORREICIONAL	10.981	7.575	9.807
Total	**31.298.629**	**36.497.672**	**45.424.737**

Espécie	2021	2022	2023
Administrativo	11.510.908	15.530.486	21.740.528
Outros	13.934.733	14.425.520	16.280.272
Contestação	2.337.027	2.361.880	2.669.383
Cálculos e Perícias	805.659	854.875	840.219
Desistência de re...	718.405	764.595	802.803
Recursos	810.379	721.539	728.377
	60.295	699.404	1.155.552
Acordo firmado	292.526	353.765	453.245
Cobrança de cré...	271.436	263.537	262.062
Participação em ...	215.300	205.166	183.531
Despacho de apr...	107.124	93.699	93.905
Manifestação de ...	106.260	95.498	88.989
Manifestação de ...	48.224	47.710	40.709
Total	**31.298.629**	**36.497.672**	**45.424.737**

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Profissional da AGU, setembro/2024.

Dito isto, observamos que existem quatro mecanismos de avaliação de desempenho: institucional; exclusiva aos servidores do quadro; o PGD; e avaliação desempenho dos servidores requisitados pelo órgão de origem.

Relembrando que a AGU estabeleceu como diretriz estratégica a valorização e desenvolvimento da força de trabalho e como inciativas estratégicas: aprimorar a avaliação de desempenho dos servidores administrativos; desenvolvimento do servidor; saúde integral; e o próprio dimensionamento da força de trabalho. O que incialmente parece ser um conflito entre o que planejam estrategicamente e o que de fato é implementado.

Para além disso, quando há divergências no tratamento entre os servidores, o ambiente organizacional pode se tornar desfavorável, comprometendo o sentimento de pertencimento institucional — elemento essencial para a construção de equipes engajadas e motivadas. Conforme apresentado no Modelo de Diagnóstico do Trabalho de Hackman e Oldham (1975), esse sentimento está diretamente relacionado aos resultados pessoais e coletivos, bem como à satisfação da necessidade de crescimento individual.

3.3 Qualidade de vida na AGU

A Coordenação-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (CGQVT) é o setor responsável por conduzir as ações e programas relacionados à saúde e à qualidade de vida no trabalho no âmbito da AGU (AGU, 2024t).

Em 2023, a equipe da CGQVT (AGU, 2024t) aplicou e coordenou a primeira pesquisa nacional de QVT no âmbito da AGU, usando a metodologia de Walton (1973), e empregada pelo governo federal (Brasil, [s. d.]), incluindo membros, servidores, terceirizados e estagiários. A Consultoria Executiva em Qualidade de Vida no Trabalho (CEQVT) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) atuou na orientação da metodologia e na análise dos resultados (AGU, 2024t).

A pesquisa de QVT é o instrumento de avaliação do indicador de QVT, cujo objetivo estratégico é "Construir um ambiente feliz para trabalhar". O indicador visa medir a zona de conforto das oito dimensões em QVT (AGU, 2024t; Brasil, [s. d.]; Trindade, 2017; Walton,1973): Compensação justa e adequada; Oportunidade de crescimento e segurança; Trabalho e espaço total de vida; Condições de trabalho; Relevância social da vida no trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Integração social no trabalho/na instituição e Constitucionalismo. O que está de acordo com o Modelo de Diagnóstico do Trabalho por Hackman e Oldham (1975).

Na AGU essa promoção encontra respaldo no Planejamento Estratégico da Secretaria-Geral de Administração – SGA da AGU, para o quadriênio 2020-2023, conjuntamente a Portaria Normativa AGU nº 103, de 26 de julho de 2023 que define as metas de desempenho institucional a serem alcançadas no âmbito da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, no período de avaliação de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024.

Como resultado dessa pesquisa foi apresentado no panorama da qualidade de vida no trabalho na AGU (AGU, 2024g) divulgado em junho de 2024, evidenciando que 71% dos servidores administrativos estão em uma zona de desconforto em relação à compensação justa e adequada,

Dentre outros resultados da pesquisa ainda é possível observar que no que tange: as Condições de Trabalho: 51% na zona de conforto, 32% desconfortáveis; a Utilização de Habilidades e Competências: 60% na zona de conforto, 20% desconfortáveis; a Relevância do Trabalho: 80% enxergam relevância, 8% desconfortáveis (AGU, 2024g).

Na apresentação do panorama, a CGQVT, em parceria com a CEQVT/MGI, afirmou estar elaborando um plano de ação voltado para a melhoria contínua do ambiente de trabalho na instituição, com foco especial nos aspectos identificados na pesquisa como demandando

atenção prioritária. Paralelamente, a AGU segue promovendo campanhas voltadas à prevenção em saúde e à promoção do bem-estar no ambiente laboral (AGU, 2024g).

3.4 Aspectos metodológicos

O estudo foi fundamentado em uma pesquisa descritiva que expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno (Vergara, 1998). E objetiva: analisar o DFT na AGU, com foco nos servidores requisitados; examinar paralelamente se as políticas internas de gestão corroboram e equiparam-se aos esforços dispendidos por essa força de trabalho; e apresentar propostas de soluções para otimizar o ambiente organizacional.

Foi adotada a pesquisa documental (Gil, 2008), que se vale dos registros cursivos, que são persistentes e continuados elaborados por agências governamentais, ao analisar portarias, comunicações internas, relatórios internos e normativas que regem a atuação dos servidores na AGU; e dados quantitativos como o uso de indicadores de produtividade, e cumprimento de metas intuicionais além do engajamento, para avaliar o desempenho dos servidores, sejam eles do quadro efetivo ou não. Todos esses documentos foram acessados na rede interna da AGU (Rede AGU) sendo necessária permissão (cadastro), no caso: servidores, colaboradores e consultores externos.

Houve ainda o alinhamento teórico com modelos consagrados, como o de Little e Hackman e Oldham, além do inovador *People Analytics, liderança e Workforce Planning* por *Irigaray e Stocker.* Modelos robustos de gestão de pessoas e dimensionamento da força de trabalho, ajustados às especificidades do setor público brasileiro, que além de comparada a situação atual da AGU, também foram aplicados para embasar as recomendações.

Em complementação à etapa de análise documental e pesquisa bibliográfica optou-se pela promoção de entrevistas semiestruturadas (disponível no apêndice) com cinco pessoas envolvidas diretamente no projeto de implementação do DFT[6], no período de 26 de novembro a 05 de dezembro de 2024.

Buscou-se com as entrevistas, identificar a percepção das pessoas envolvidas com os processos e compará-las aos resultados da análise documental.

[6] Na página destinada ao DFT na AGU, estão listados os componentes da equipe.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 A implantação do DFT e a perspectiva dos agentes envolvidos no processo na AGU

Nesta seção, analisa-se o processo de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Advocacia-Geral da União (AGU), destacando os desafios enfrentados, as especificidades institucionais e o papel dos servidores requisitados. A análise baseia-se em entrevistas semiestruturadas, com a coleta de percepções de profissionais envolvidos no projeto, realizadas com: a Diretora de Desenvolvimento Profissional – DPRO/AGU (entrevistada 1); a Administradora e servidora requisitada da DPRO/AGU (entrevistada 2); a Consultora e pesquisadora da FGV (entrevistada 3); a Docente, Consultora e pesquisadora da FGV (entrevistada 4); o Gerente do projeto DFT, DPRO/AGU (entrevistado 5).

4.1.1 *Contextualização e desafios da implementação do DFT*

A primeira implantação do DFT, de abrangência nacional, na AGU, realizada ao longo do ano de 2024, com dados coletados das atividades de todos os servidores administrativos atuantes na AGU, referente ao período de julho a dezembro de 2023, utilizando como parâmetro para calibragem das entregas a cadeia de valor da AGU[7] (AGU, 2020c).

A entrevistada 4 descreveu o DFT como uma "pesquisa-ação", integrando levantamento e aplicação simultâneos, sendo “uma inciativa nova, um projeto que nunca tinha sido feito na AGU ou em outros órgãos”. Ele foi cercado por desafios operacionais e estruturais para levantamento de dados referente aos servidores administrativos da instituição.

Um dos desafios está associado à cobertura extensa, pois precisou englobar mais de 4.000 servidores administrativos distribuídos em mais de 1.000 unidades pelo país, conforme apontado pelo entrevistado 5. Ele explicou que “a coleta de dados foi planejada para ser realizada em etapas regionais, garantindo uma abordagem mais eficiente e permitindo ajustes conforme os problemas surgiam”. Ele destacou também que o DFT trouxe à luz disparidades na distribuição da força de trabalho: “Havia unidades com demandas muito maiores do que o efetivo suportava, enquanto outras estavam relativamente bem estruturadas”.

[7] A Cadeia de Valor da AGU engloba atividades desde as relações externas até a entrega do serviço final, integrando-se ao planejamento estratégico da instituição.

A entrevistada 1 descreveu que o propósito estratégico do DFT é permitir dimensionar e mensurar as entregas, integrando o esforço de cada unidade ao planejamento estratégico do órgão.

Para as entrevistadas 3 e 4, o primeiro embate foi que entregas da AGU não correspondiam à lista do MGI, exigindo customizações, sendo feita uma análise da cadeia de valor da AGU, com detalhamento até o nível das entregas, para que o sistema contemplasse as especialidades do órgão. Esse cenário levou à necessidade de adaptações no sistema fornecido pelo MGI, como a substituição da tabela dinâmica por um aplicativo específico, para facilitar a coleta de dados e para ser mais intuitivo.

Por outro lado, a entrevistada 3 destacou que o DFT foi aprimorado ao longo do processo, incluindo entregas estratégicas da AGU no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).

A entrevistada 2 reforçou que o trabalho administrativo na AGU difere de outros órgãos públicos. Para ela, "o trabalho administrativo na AGU, principalmente na área fim, é um trabalho de apoio jurídico, sendo muito específico, e isso trouxe dificuldades na definição e mensuração das entregas".

Também foi observado por parte de todos os entrevistados que cada unidade quantificava as entregas de forma diferente, resultando em unidades com atividades idênticas, sendo avaliadas com parâmetros distintos.

Os desafios técnicos e operacionais foram amplamente descritos por todos os entrevistados relacionadas ao Sisdip, que apresentou limitações, incluindo dificuldade de integração e acesso aos dados durante e pós coleta de informações. A entrevistada 2 afirmou que "o sistema ficou fora do ar por quase um mês, e isso aumentou o tempo necessário para a execução do projeto".

A entrevistada 3 registrou que após a coletada de dados, devido à disparidade de trabalho de unidade, que possuem apenas um servidor e outras unidades que precisavam ser agrupadas em coordenações, foi necessário que os chefes de órgãos centrais fizessem a revisão de informações.

Quando finalmente todos os dados estavam revisados e lançados no Sisdip, não foi possível a disposição de dados para AGU, primeiro porque o MGI não havia "pensado" em disponibilizar esses dados e segundo porque o banco de dados é gerido pelo Serpro e Dataprev, que naquele momento não conseguiriam dispô-los com filtragem dos dados apenas da AGU. O que ocasionou a necessidade de um robô para extrair diretamente do Sisdip, por unidade, órgão

e localidade, dados necessários para apresentação do relatório à Gestão da AGU, evento que até o momento das entrevistas não havia ocorrido.

A entrevistada 1 apontou que a metodologia do DFT está sendo ajustada pela FGV para refletir com mais precisão as necessidades da AGU. Ela destacou a intenção de integrar o DFT ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD): “Se as entregas não estiverem alinhadas com o dimensionamento, não faz sentido incluí-las no PGD. Estamos trabalhando para essa integração”.

A entrevistada 3 mencionou que o MGI está unificando sistemas, e a tendência é que o DFT seja integrado a outras ferramentas da AGU. Segundo ela, “quanto mais afinado o controle, mais fácil será utilizar os dados do DFT em outros sistemas, como o PGD”.

A entrevistada 1 reforça que o DFT é essencial para garantir uma análise quantitativa da necessidade de pessoal. “O dimensionamento nos permite sair do achismo e fundamentar nossas demandas por novos concursos ou redistribuições de pessoal com base em dados concretos”, afirma ela. Contudo, todos os entrevistados destacaram que a finalização do DFT, com apresentação de resultados e relatório, foi prejudicada pelo exíguo tempo (pelo vínculo ao resultado do primeiro CNU) e pelas dificuldades técnicas encontradas no processo.

A entrevistada 4 acrescentou que a metodologia do DFT foi um aprendizado para a instituição, uma vez que a AGU nunca havia mensurado suas atividades administrativas de maneira tão detalhada. Um processo que exigiu adaptações constantes, mas que trouxe resultados importantes para o planejamento e gestão.

4.1.2 *A situação dos servidores requisitados*

Os servidores requisitados representam cerca de 70% da força de trabalho administrativa da AGU, configurando-se como uma parcela indispensável para a realização das atividades institucionais. Apesar de sua relevância o DFT não pinçou dados específicos para fornecer os índices referentes a essa categoria, embora seja possível coletá-los de forma mais trabalhosa, quase manual, de acordo com os entrevistados 3 e 5.

A entrevistada 4 afirma que deveria ter sido disponibilizado um campo de marcação simples, tipo: “requisitado: sim ou não?”. Assim evitaria o trabalho manual que irá gerar.

Mesmo sendo reconhecida a importância por parte de todos os entrevistados, o DFT nesta primeira aplicação não mensurou, nessa primeira aplicação, seus resultados com definição de quem pertence ou não ao quadro, e sim de sua coletividade, de todos os servidores administrativos da AGU.

Além disso, as entrevistadas 3 e 4 afirmam que no desempenho das atividades laborais são tão compromissados quanto os servidores do quadro, que por tal motivo é indiferente sua origem, o que já está provado pela produtividade e alcance de metas institucionais. Segundo a entrevistada 2 e o entrevistado 5 “a AGU não funciona sem requisições. Esses servidores são altamente qualificados”.

Porém a entrevistada 2 destaca que essa dependência cria uma vulnerabilidade: “áreas inteiras, como licitações e planejamento, contam predominantemente com servidores requisitados. Isso torna crítico considerar essas especificidades no dimensionamento e na formulação de políticas de gestão”. Assim, “quanto mais servidores de fora uma área tem, maior é o risco de esses servidores serem devolvidos, criando a necessidade de recomposição da equipe”.

No entanto, neste primeiro DFT unificado da AGU, não há uma mensuração clara do impacto direto desses servidores no alcance das metas institucionais da forma que o DFT foi aplicado, sem dados específicos dos servidores requisitados, deixando um espaço para aprimoramentos futuros.

4.1.3 *Desigualdades e disparidades no tratamento dispensado aos servidores requisitados*

Durante as entrevistas, emergiram diferenças significativas no tratamento dispensado aos servidores requisitados. A entrevistada 1 mencionou que “a avaliação de desempenho e as gratificações de desempenho são destinadas aos servidores do quadro, conforme legislação, que não incluem requisitados”, mesmo que eles contribuam para as metas institucionais. O que consequentemente gera uma sensação de desvalorização, que é reforçada pela falta de padronização nos critérios de avaliação entre os diferentes órgãos de origem dos requisitados, cumulada com a avaliação feita pela própria AGU, nos moldes do PGD.

A entrevistada 2 acrescentou que as disparidades salariais entre requisitados, oriundos de diferentes órgãos, também são uma questão sensível: “Temos servidores de universidades, Infraero e INSS com salários muito diferentes, apesar de desempenharem funções similares”.

Mas em relação ao DFT todos os entrevistados pontuam que não foi identificado nenhum tratamento discriminatório direto, durante a execução do DFT: “Os pontos focais eram, em sua maioria, requisitados e exerciam funções de liderança sem distinções”.

Mesmo sendo reconhecida a importância por parte de todos os entrevistados, os servidores requisitados enfrentam desigualdades em comparação aos servidores do quadro efetivo, com mecanismo de avaliação de desempenho diferentes combinado com a obrigação

de cumprir as metas institucionais sem a retribuição pecuniária, como os servidores do quadro auferem.

Os depoimentos analisados reforçam que, embora os servidores requisitados sejam essenciais para a AGU, ainda há barreiras institucionais que limitam sua contribuição plena.

Acrescente-se a isso dois fatores sobre o próprio DFT: os esforços dos servidores do quadro e requisitados foram avaliados nos mesmos critérios, então não deveriam corresponder às mesmas políticas internas? Ou seja, novamente para execução das atribuições e metas existe a obrigatoriedade, sem a mesma premissa para as retribuições.

E outro fator é a implementação do DFT ter optado por não fazer levantamento de dados específicos dos requisitados (ainda que não houvesse previsão no modelo referencial do MGI pela coleta de dados específicos, poderia ter sido coletado devido a composição da força de trabalho *sui generis* da AGU), mesmo correspondendo a quase 70% da força de trabalho da instituição, qual o motivo de não ser interessante para a instituição? Tais dados poderiam fomentar ações para melhor integração e equidade da gestão desses servidores.

A superação desses desafios é crucial para uma gestão mais eficiente e igualitária, para que não comprometa a coesão e a motivação institucional.

4.1.4 *Considerações sobre o DFT para aplicação nas propostas de intervenção e recomendação a AGU*

A implementação do DFT representa um avanço na gestão estratégica da força de trabalho da AGU, pois é uma associação de People Analytics, liderança e Workforce Planning, que vai além de uma tendência, é uma exigência estratégica para o êxito e a persistência a longo prazo do âmbito público (Irigaray; Stocker, 2023).

Nestes termos a AGU está na linha de frente da inovação na administração de pessoal, pronta para prosperar na nova era laboral ao aplicar essas ferramentas na instituição.

Apesar dos desafios técnicos e operacionais, ocorridos ao longo do processo de implementação, a iniciativa trará maior clareza sobre as demandas institucionais. Pois nos moldes que o DFT foi pensado e estruturado, alcançou-se a meta de escopo, prazo e resultado esperado, segundo entrevistada 4, ainda que não tenha sido apresentado o resultado final.

No entanto, as disparidades entre servidores do quadro e requisitados destacam a necessidade de ajustes no próprio DFT, nas políticas internas e avaliação de desempenho.

A integração do DFT ao PGD e o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas são essenciais para consolidar o DFT como ferramenta perene e fortalecer a gestão estratégica da AGU.

E entre os modelos considerados, o Modelo de Planejamento de Mão de Obra de Margerison e Ashton (1974) é o mais alinhado com o estágio atual do DFT na AGU. Ele enfatiza planejamento estratégico, avaliação contínua, e desenvolvimento de estratégias de recrutamento e treinamento, que refletem diretamente os esforços da AGU para estruturar e dimensionar sua força de trabalho administrativa.

Já para os Servidores requisitados seu desempenho e atividades está mais vinculado a Little (1961), em seu modelo de Cargas de Trabalho, que analisa a relação entre a carga de trabalho e a capacidade de um sistema, sem considerar as capacidades, habilidades e comprometimento dos servidores.

4.2 As avaliações de desempenho na AGU

Quanto a avalição de desempenho institucional, mecanismo instrumentista, obrigatória a todos os servidores atuantes na AGU, que compõe 80% do valor recebido a título de GDAA e da GDACE (AGU, 2023a, 2024i, 2024s), percepção financeira que não afeta os servidores requisitados, mesmo contribuindo para o alcance das metas institucionais.

A avaliação individual da AGU, que analisa objetiva e subjetivamente o servidor, nos moldes de Serrano et al.(2021b), e aplicado exclusivamente aos servidores do quadro da AGU (AGU, 2023a, 2024i, 2024s). Tanto a avaliação individual quanto a institucional (coletiva), seguem os padrões de Margerison e Ashton (1974) sobre o monitoramento e avaliação contínuos. E juntas compõem a base de cálculo para o pagamento das gratificações de desempenho destinadas estritamente aos servidores do quadro da AGU (AGU, 2023a; AGU, 2024i; AGU, 2024s).

Essa premissa diverge do que preconiza Barbosa (2014), Neiva (2020) e Serrano et al. (2021b) de que toda avaliação de pessoas, bem como a distribuição de recompensas, deve ser pautada no desempenho demonstrado nas tarefas atribuídas.

Nestes termos, ainda que os servidores requisitados estejam engajados em cumprir os indicadores e as metas institucionais não há retribuição em pecúnia, como há para os servidores do quadro, há uma aparente distinção entre os servidores do quadro e os demais integrantes da força de trabalho da AGU.

Em nenhum momento questiona-se o direito dos servidores do quadro efetivo sobre a percepção das gratificações, mas sim a falta de aplicabilidade também aos requisitados que contribuem e muito para alcance de metas coletivamente, como vimos no Modelo de Diagnóstico do Trabalho por Hackman e Oldham (1975).

E ainda as avaliações de desempenho dos servidores/empregados requisitados pela AGU, que analisa objetiva e subjetivamente o servidor, nos moldes de Serrano et al.(2021b), examinado as atividades laborais e comportamentais despenhadas na AGU.

E o Programa de Gestão e Desempenho - PGD, mecanismo instrumentista, obrigatória a todos os servidores atuantes na AGU, que disciplina o exercício de atribuições e atividades executadas pelos servidores, bem como os deveres, metas, responsabilidades, avaliação e desempenho. Ou seja, mais uma ferramenta de avaliação de despenho.

A existência de vários métodos de avaliação, não parece nem justo e muito menos efetivo, pois segundo Barbosa (2014), Neiva (2020) e Serrano et al. (2021b) é necessário estabelecer previamente regras e critérios claros, aceitos por todos os envolvidos, que assegurem condições equitativas de participação. A partir desse ponto inicial de igualdade, os sistemas de avaliação de desempenho têm a função de interpretar e mensurar as diferenças individuais, as quais decorrem da combinação singular de habilidades, talentos e esforços de cada indivíduo (Barbosa, 2014; Neiva, 2020; Serrano et al., 2021b).

A simples existência de políticas e sistemas não garante, por si só, resultados positivos; é fundamental que esses instrumentos sejam coerentes e eficazes (Cortes, 2016; Ubeda; Santos, 2008; Serrano et al., 2021b). Assim, como adequada alocação de pessoal, as metodologias de avaliação devem ser equânimes a todos os servidores atuantes na AGU. Caso contrário, a organização poderá desperdiçar o potencial da força de trabalho, enfrentar baixos índices de satisfação e retenção de talentos e, inclusive, gerar descomprometimento. Isso pode ocorrer em razão do excesso de mecanismos avaliativos e de políticas de compensação financeira não inclusivas, mesmo diante da demonstração de alta produtividade (Barbosa, 2014; Neiva, 2020; Serrano et al., 2021b; Venin, 2024).

4.3 Qualidade de vida na AGU

O panorama apresentado já evidenciou um desconforto de evidenciando que 71% dos servidores administrativos atuantes estão em uma zona de desconforto em relação à compensação justa e adequada (AGU, 2024g). E essa pesquisa não considerou de percepção financeira que não afeta os servidores requisitados, mesmo contribuindo para o alcance das

metas institucionais. Ou ainda, a diversidade de mecanismos de avalição de desempenho sem equidade.

Caso, considerasse, os índices de desconforto seriam maiores, uma vez que os servidores requisitados correspondem a 70% da força de trabalho administrativa da AGU. favorecendo um ambiente organizacional com baixa motivação e engajamento, evidenciando desigualdades internas e consequentemente podendo afetar o cumprimento de metas e o desalinhamento estratégico da AGU.

Ademais, quando há disparidades no tratamento entre os servidores, o ambiente organizacional tende a se fragilizar, o que pode comprometer o sentimento de pertencimento institucional — fator fundamental para manter uma equipe verdadeiramente engajada e motivada. De acordo com o Modelo de Diagnóstico do Trabalho de Hackman e Oldham (1975), esse pertencimento está intimamente ligado aos resultados pessoais e ao trabalho em equipe, além de atender à necessidade de crescimento individual.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÃO

Com base nos desafios identificados durante a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na AGU e nas percepções coletadas nas entrevistas, foram elaboradas propostas de intervenção e recomendações que visam melhorar o processo de gestão de pessoas, com foco na integração de dados e no fortalecimento do papel dos servidores requisitados.

5.1 Incluir a identificação de requisitados no Sisdip

Permitirá análises específicas sobre sua contribuição, sugestão da entrevistada 4, além de mensurar o impacto dos requisitados no cumprimento das metas institucionais, e todos os demais índices e indicadores estarão disponíveis após essa inclusão no Sisdip.

A implementação dessa funcionalidade permitiria: monitorar o desempenho e impacto dos servidores requisitados; incorporar dados específicos sobre requisitados às análises de criticidade das unidades; e desenvolver políticas direcionadas para essa parcela da força de trabalho. Que é uma das premissas do modelo Margerison e Ashton (1974), de analisar continuamente os recursos disponíveis e monitorar a eficácia das estratégias de gestão.

5.2 Integração dos dados do DFT ao PGD

Uma das recomendações mais destacadas pelos entrevistados foi a necessidade de integração dos dados do DFT ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Segundo a entrevistada 1, “integrar os dados do DFT ao PGD permitirá alinhar as entregas às metas institucionais, criando um ciclo de gestão mais coeso e estratégico.” E conforme reforçou entrevistada 4, “a integração dos sistemas tornará a gestão mais eficiente, eliminando o achismo e permitindo decisões fundamentadas em dados concretos.”

A integração do DFT ao PGD cria um ciclo contínuo de avaliação e *feedback*, promovendo maior alinhamento estratégico e aumentando a motivação e engajamento, como proposto por Hackman e Oldham (1975) e também Margerison e Ashton (1974), além de dar continuidades as práticas de *People Analytics*, Liderança e *Workforce Planning* como preconiza Irigaray e Stocker (2023), ao dotar essas ferramentas e incorporá-las às suas práticas de administração de pessoal. Isso requer um empenho na formação constante em análise de dados e aprimoramento de competências de liderança.

Atualmente, a ferramenta de dimensionamento da força de trabalho pode exercer um papel estratégico ao oferecer subsídios importantes para a solução de problemas recorrentes nas políticas de gestão e avaliação de desempenho, assim como nas políticas de capacitação e desenvolvimento. Esse instrumento fornece dados valiosos sobre a produtividade dos trabalhadores, complementando o conjunto de informações essenciais para decisões mais assertivas e fundamentadas na gestão de pessoal (Neiva, 2020; Paulo et al., 2018; Serrano et al., 2021b).

Ou seja, integrar as ferramentas de gestão de desempenho e de capacitação e desenvolvimento ao dimensionamento da força de trabalho (DFT) permite uma análise conjunta — subjetiva e objetiva — do desempenho individual (Borges-Andrade; Da Silva Abbad; Mourão, 2006; Oliveira-Castro et al., 1996; Serrano et al., 2021b, 2022).

5.3 Padronização e ampliação de avaliações de desempenho

Foi observada a ausência de padronização nas avaliações de desempenho entre servidores efetivos e requisitados. A entrevistada 1 destacou que “embora exista avaliação para servidores efetivos, muitos requisitados não são avaliados de maneira uniforme, o que gera disparidades”. Recomenda-se: desenvolver um modelo único de avaliação de desempenho, aplicável a todos os servidores, independentemente de seu vínculo; e garantir que as avaliações contemplem o impacto coletivo das metas institucionais, promovendo a equidade entre diferentes grupos de servidores.

O que iria refletir o foco de Hackman e Oldham (1975) em criar uma percepção clara da contribuição individual e coletiva. Também suporta a visão de Margerison e Ashton (1974) e de Hackman e Oldham (1975) sobre a criação de métricas consistentes de avaliação e monitoramento.

E ainda, segundo Barbosa (2014), Neiva (2020) e Serrano et al. (2021b), é fundamental que sejam previamente estabelecidos critérios e regras claras, amplamente aceitos pelos envolvidos, de modo a garantir condições equitativas de participação. A partir desse ponto de partida igualitário, os sistemas de avaliação de desempenho devem atuar na interpretação e mensuração das diferenças individuais, as quais resultam da combinação única de habilidades, talentos e esforços de cada pessoa (Barbosa, 2014; Neiva, 2020; Serrano et al., 2021b).

5.4 Revisão das políticas de retribuição financeira e engajamento

Recomenda-se que a AGU desenvolva políticas de retribuição financeira, incluindo os requisitados, para reconhecer sua contribuição no cumprimento das metas institucionais, podendo ser utilizado para custeio parte do honorário de sucumbência[89], uma vez que todos os servidores colaboram para a efetiva finalização do processo e o consequente "ganho de causa"; e estabelecer incentivos financeiros ou não financeiros para aumentar a motivação e o engajamento dessa força de trabalho.

As propostas de retribuição financeira e reconhecimento reforçam a importância de um ambiente de trabalho equitativo e motivador, como destacado por Hackman e Oldham (1975). A criação de incentivos também está alinhada com as estratégias de engajamento recomendadas por Margerison (1988, 1991, 2001) e Margerison e McCann (1989, 1995). E ainda com Barbosa (2014), Neiva (2020) e Serrano et al. (2021b) preconizam que toda avaliação de pessoas, assim como a distribuição de recompensas, deve ser fundamentada no desempenho efetivamente demonstrado nas tarefas que lhes foram atribuídas.

5.5 Participação nos diálogos e propostas do plano de cargos e carreira do quadro técnico da AGU (PCC-AGU)

Aproveitar o palco de diálogo sobre a carreira técnica da instituição (AGU, 2024f), e garantir a participação de representantes requisitados nos fóruns de discussão; fazendo coro para padronização políticas de desenvolvimento para todos os servidores; e criar mecanismos de valorização, incluindo incentivos financeiros e não financeiros. Essas ações fortalecem a coesão organizacional, aumentam o engajamento e contribuem para um ambiente mais justo e eficiente.

Envolver os servidores requisitados no planejamento de carreiras reflete a visão de Margerison e Ashton (1974) e de Hackman e Oldham (1975) sobre a inclusão de todos os níveis da força de trabalho no processo estratégico, fortalecendo a coesão e a motivação institucional.

Essas ações têm como objetivo estabelecer um ambiente de trabalho mais harmonioso e estimulante para todos os servidores, fomentando uma administração de pessoal mais equitativa e inclusiva na AGU. O êxito dessas ações está ligado à dedicação à execução dessas

[8] Honorários de sucumbência são valores pagos pela parte vencida à parte vencedora em um processo judicial, como reembolso pelos custos advocatícios. No caso da AGU, esses honorários são devidos pelo cidadão que perde uma ação para a AGU, é condenado ao pagamento de honorários de sucumbência, em favor da AGU.
[9] Os honorários de sucumbência são pagos aos membros da AGU conforme a Lei nº 13.327/2016.

alterações, fomentando uma cultura de reconhecimento dos servidores e concordância com as metas da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

A implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Advocacia-Geral da União (AGU) representa um marco na gestão de pessoas do órgão, ao introduzir uma metodologia baseada em dados para a alocação e planejamento da força de trabalho. Este relatório técnico analisou os principais desafios enfrentados, e paralelamente se as políticas internas gestão corroboram e equiparam-se aos esforços dispendidos pelos requisitados, propondo oportunidades de melhoria e as contribuições para o DFT institucional.

6.1 Principais descobertas

Entre as descobertas mais significativas destacam-se: Desafios Operacionais e Tecnológicos; a Importância dos Servidores Requisitados; e o Foco na Gestão Baseada em Dados

Os *Desafios Operacionais e Tecnológicos*, aponta-se a essa descoberta pois o processo exigiu adaptações significativas, como listas personalizadas e tecnologias para coleta de dados. Como apontado pela entrevistada 4, “apesar das limitações tecnológicas, o DFT proporcionou maior visibilidade sobre as entregas e esforços realizados por cada unidade da AGU”.

A *Importância dos Servidores Requisitados*, com 70% da força de trabalho administrativa composta por requisitados, seu papel se mostrou indispensável, mas também vulnerável a disparidades; e o *Foco na Gestão Baseada em Dados,* em função do DFT, que possibilitará avanços na gestão estratégica alinhada às necessidades institucionais, reforçando a tomada de decisões com base em informações concretas.

6.2 Relevâncias das propostas

As propostas de intervenção apresentadas visam não apenas solucionar os desafios enfrentados, mas também estabelecer bases para um modelo de gestão mais eficiente e inclusivo. A integração dos dados do DFT ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a criação de identificadores para servidores requisitados no SISDIP e a padronização das avaliações de desempenho fortalecem a gestão e inclusão institucional da AGU.

6.3 Impacto tecnológico e social

O impacto do DFT transcende a AGU, com potencial de aplicação em outros órgãos públicos. O projeto oferece: contribuições tecnológicas: a utilização de sistemas e tecnologias usados no DFT promovem inovação, eficiência e transparência na administração pública; e contribuições sociais: O reconhecimento e a valorização dos servidores requisitados têm impacto direto na motivação e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6.4 Aplicabilidade e inovação

O relatório pode servir de referência para gestão pública e estratégica, destacando sua inovação na abordagem metodológica e no uso de dados para a tomada de decisão. Ele também oferece insights para a implementação de políticas inclusivas e equitativas em órgãos públicos, podendo ser replicado ou adaptado para diferentes contextos.

6.5 Complexidade

A análise abordou uma ampla gama de temas, como desafios operacionais, desigualdades institucionais e propostas tecnológicas, demonstrando a complexidade do projeto. Ao considerar aspectos técnicos e humanos, o relatório oferece uma visão abrangente e fundamentada sobre o tema.

Por fim, o DFT se consolida como um divisor de águas para a AGU, fornecendo ferramentas e conhecimentos para aprimorar a gestão de pessoas e alinhar as práticas institucionais às demandas da administração pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

Advocacia-Geral da União (AGU). Advocacia-Geral da União (AGU): você sabe o que é? | Politize! [S. l.], **2020a**. Disponível em: https://www.politize.com.br/advocacia-geral-da-uniao. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. **Advocacia-Geral da União.** Site da internet**.** Brasília: **AGU, 2024a**. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br. Acesso em: 3 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **Mais pessoal para o cumprimento da missão da AGU.** Brasília: **Rede AGU, 2018**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/Mais-pessoal-para-o-cumprimento-da-miss%C3%A3o-da-AGU.aspx. Acesso em: 05 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **Você sabia? Criação do quadro de pessoal da AGU completa 20 anos.** Brasília: **Rede AGU, 2019**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/Voc%C3%AA-sabia--Cria%C3%A7%C3%A3o-do-quadro-de-pessoal-da-AGU-completa-20-anos.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **AGU adota iniciativas inovadoras e participativas na revisão do Planejamento Estratégico 2020-2023.** Brasília: **Rede AGU, 2020b**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/AGU-adota-iniciativas-inovadoras-e-participativas-na-revis%C3%A3o-do-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-2020-2023.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **AGU publica portaria com indicadores e metas de desempenho institucional para o novo ciclo de avaliação.** Brasília: **Rede AGU, 2023a**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/AGU-publica-portaria-com-indicadores-e-metas-de-desempenho-institucional-para-o-novo-ciclo-de-avalia%C3%A7%C3%A3o(1).aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **AGU inicia o período de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores administrativos.** Brasília: **Rede AGU, 2024b**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/AGU-inicia-o-per%C3%ADodo-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho-Individual-dos-servidores-administrativos.aspx. Acesso em: 03 jun. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **AGU realizará Dimensionamento da Força de Trabalho dos servidores administrativos.** Brasília: **Rede AGU, 2024c**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/AGU-realizar%C3%A1-Dimensionamento-da-For%C3%A7a-de-Trabalho-dos-servidores-administrativos.aspx. Acesso em: 05 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **Dimensionamento da Força de Trabalho chega à 1ª Região.** Brasília: **Rede AGU, 2024d**.

Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/Dimensionamento-da-For%C3%A7a-de-Trabalho-chega-na-1%C2%AA-Regi%C3%A3o.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **Diálogo sobre carreira técnica debate proposta de criação do Plano de Cargos e Carreira da AGU, 2024e**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/Di%C3%A1logo-sobre-carreira-t%C3%A9cnica-debate-proposta-de-cria%C3%A7%C3%A3o-do-Plano-de-Cargos-e-Carreira-da-AGU.aspx. Acesso em: 25 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Assessoria de Comunicação (ASCOM) da AGU. **Pesquisa traça panorama da qualidade de vida no trabalho na AGU,** Brasília: **Rede AGU, 2024f**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/RedeAGU/SitePages/Pesquisa-tra%C3%A7a-panorama-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-na-AGU.aspx. Acesso em: 30 jun. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Cadeia de valor da AGU**. Brasília: **AGU, 2020c**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/DGE-rede/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FDGE%2Drede%2FShared%20Documents%2FGrupo%20DGE%2F00%2EPlanejamento%20Estrat%C3%A9gico%202020%2D2023%2F01%2ECadeia%20de%20Valor%2Fcomunica%C3%A7%C3%A3o%2Fcadeia%20de%20valor%2Epng&parent=%2Fsites%2FDGE%2Drede%2FShared%20Documents%2FGrupo%20DGE%2F00%2EPlanejamento%20Estrat%C3%A9gico%202020%2D2023%2F01%2ECadeia%20de%20Valor%2Fcomunica%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 02 nov. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho da AGU (COADE). **Avaliação de Desempenho**. Brasília: **Rede AGU, 2024g.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho da AGU (COADE). **Gratificação de Desempenho**. Brasília: **Rede AGU, 2024h.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Gratifica%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Coordenação de Planejamento de Pessoas da AGU (CGDP). **Painéis de pessoas**. Brasília: **Rede AGU, 2024i.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/For%C3%A7a-de-Trabalho-AGU.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Coordenação de Planejamento de Pessoas da AGU (CGDP). **Painéis de pessoas. Força de trabalho atual**. Brasília: **Rede AGU, 2024j**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/For%C3%A7a-de-Trabalho---Atual.aspx. Acesso em: 20 maio. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Coordenação de Planejamento de Pessoas da AGU (CGDP)**. Painéis de pessoas. Perfil de requisitados**. Brasília: **Rede AGU, 2024k**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Perfil-de-Requisitados.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Coordenação de Recrutamento, Movimentações e Atos da AGU – COMAT**. Procedimentos para Requisição e Cessão na AGU. Brasília: **Rede AGU, 2024l**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Requisi%C3%A7%C3%A3o-e-Cess%C3%A3o.aspx#requisi%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT da AGU**. Brasília: **Rede AGU, 2024m**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dpro/SitePages/Dimensionamento-da-For%C3%A7a-de-Trabalho.aspx?OR=Teams-HL&CT=1707318953086. Acesso em: 18 jun. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Coordenação-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho – CGQVT**. Procedimentos para Requisição e Cessão na AGU. Brasília: **Rede AGU, 2024t**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dpro/SitePages/Coordena%C3%A7%C3%A3o-Geral-de-Sa%C3%BAde-e-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Diretoria de Gestão de Pessoas – DGEP da AGU**. Procedimentos para Requisição e Cessão na AGU. Brasília: **Rede AGU, 2024n**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DPRO da AGU.** Brasília: **Rede AGU, 2024o.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Requisi%C3%A7%C3%A3o-e-Cess%C3%A3o.aspx#requisi%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 20 maio. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Painéis de indicadores do PGD**. Programa de Gestão e Desempenho – PGD da AGU. Brasília: **Rede AGU, 2023b**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dpro/. Acesso em: 17 set. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Painéis de Indicadores. Secretaria de Governança e Gestão Estratégica - SGE da AGU**. **Brasília: Rede AGU, 2024p.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Projetos-do-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-SGA.aspx. Acesso em: 02 mar. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. Painéis de Indicadores. **Painel de Produtividade.** Secretaria de Governança e Gestão Estratégica - SGE da AGU. **Brasília: Rede AGU, 2024q.** Disponível em: https://powerbi.agu.gov.br/Reports/powerbi/DGE/Painel%20de%20Produtividade?rs:Embed=true. Acesso em: 02 mar. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Planejamento Estratégico da Secretaria-Geral de Administração – SGA da AGU**, para o quadriênio 2020-2023. **Brasília: Rede AGU, 2020d.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Projetos-do-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-SGA.aspx. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa AGU nº 102, de 12 de abril de 2013**. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, sobre a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU - GDAA, instituída pela Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, e sobre a Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos - GDACE, instituída pela Lei nº 12.277, de 30 de junho de 2010, no âmbito da Advocacia-Geral da União. **Brasília: 2013.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/DGE-rede/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FDGE%2Drede%2FShared%20Documents%2FPortaria%2Dn%2D102%2D2013%2DGDAA%2DGDACE%5F64818%2Epdf&parent=%2Fsites%2FDGE%2Drede%2FShared%20Documents. Acesso em: 05 jan. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa AGU nº 103, de 26 de julho de 2023**. Define as metas de desempenho institucional a serem alcançadas no âmbito da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, no período de avaliação de 1º de julho de 2023 a 30 de junho de 2024. Brasília: **Rede AGU, 2023c**. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-103-de-26-de-julho-de-2023-500154792. Acesso em: 22 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Programa de Gestão e Desempenho – PGD da AGU**. Brasília: **Rede AGU, 2023d**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/dpro/SitePages/Programa-de-Gest%C3%A3o.aspx. Acesso em 17 set. 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Secretaria-Geral de Administração - SGA da AGU.** Brasília: **Rede AGU, 2024r.** Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/sga/. Acesso em: 20 maio 2024.

AGU. Advocacia-Geral da União. **Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – SGE da AGU**. Brasília: **Rede AGU, 2024s**. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/DGE-rede. Acesso em: 20 maio 2024.

ALMEIDA, Walquiria Corrêa. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belém, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11205. Acesso em: 02 fev. 2024.

BARBOSA, Lívia. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 80–85, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020140108. Acesso em: 12 jul. 2024.

BOON, Corine; DEN HARTOG, Deanne N.; LEPAK, David P. A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. **Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 6, p. 2498–2537, 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/0149206318818718. Acesso em: 31 out. 2024.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DA SILVA ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. [S. l.: s. n.],

2006. Disponível em: http://books.google.ie/books?id=8j0iNQAACAAJ&dq=Treinamento,+Desenvolvimento+e+Educa%C3%A7%C3%A3o+em+Organiza%C3%A7%C3%B5es+e+Trabalho&hl=&cd=2&source=gbs_api. Acesso em: 31 out. 2024;

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás De Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista De Administração De Empresas, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002. Acesso em: 20 mai. 2024.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/ d5707.htm. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 20 maio 2024.

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 desempenho. Disponível em: http:// www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 08 maio 2024.

BRASIL. **Decreto nº. 10.835, de 14 de outubro de 2021**. Dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.835-de-14-de-outubro-de-2021-352327319. Acesso em: 29 jan. 2025.

BRASIL. **Portaria nº 477, de 27 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, 2017. Disponível em: http://enagro.agricultura.gov.br/selecao/arquivos/PORTARIAN4772017MP.pdf. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Portaria nº 7.888, DE 1º DE SETEMBRO DE 2022**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho, 2022. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Portaria conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração

Federal - SIPEC, quanto ao **desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal para atuar com dimensionamento da força de trabalho** de que trata a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, e estabelece procedimentos obrigatórios para a certificação para atuação nas unidades que atuam com o dimensionamento da força de trabalho, 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-enap/sgprt/mgi-n-3.532-de-18-de-julho-de-2023-497594036. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Qualidade de Vida no Trabalho**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/boas-praticas-de-gestao-2/qualidade-de-vida-no-trabalho. Acesso em: 20 maio 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia.; BERGUE, Sandro Trescastro (org). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. [346 p]. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf. Acesso em: 20 maio 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. (org). **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. 142p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 20 maio 2024.

COLLEY, Linda; PRICE, Robin. Where have all the workers gone? Exploring public sector workforce planning. **Australian Journal of Public Administration**, [*s. l.*], v. 69, n. 2, p. 202–213, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00676.x. Acesso em: 31 jan. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 1ª Pesquisa do Programa de Qualidade de vida no trabalho. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/b7d1c144112dfd28611ef7862c722931_6ba776b5bc09ed46b1d5f6fd97a7095c.pdf. Acesso em: 20 maio 2024.

CÔRTES, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no Poder Legislativo Federal**. In: VII Encontro de Administração Pública e Governança, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309635416_Fatores_Interferentes_na_Implementacao_da_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_no_Poder_Legislativo_Federal. Acesso em: 20 maio 2024.

CÔRTES, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação**. Revista De Administração Pública, [s. l.], v. 53, n. 4, p. 657–686, 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180061. Acesso em: 20 maio 2024.

DE OLIVEIRA SANTOS, L.; ALMEIDA, D. R. **Avaliação de Desempenho e Gestão de Pessoas na UFBA: o que Dizem os Documentos?** Disponível em: https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/viewFile/997/490. Acesso em: 23 maio 2024.

DICKINSON, Helen; SULLIVAN, Helen; HEAD, Graeme. The Future of the Public Service Workforce: A Dialogue. **Australian Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 74, n. 1, p. 23–32, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1111/1467-8500.12143. Acesso em: 15 jan. 2024.

ENAP. Escola Nacional de Governo (ENAP). Curso "**Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho**". Brasília: Enap, 2023. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/863/. Acesso em: 20 maio 2024.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3.ed.** Brasília: Paralelo 15, 2012. Disponível em: http://books.google.ie/books?id=vV5wMAEACAAJ&dq=FERREIRA,+M.+C.+Qualidade+de+vida+no+trabalho:+uma+abordagem+centrada+no+olhar+dos+trabalhadores.+3.+ed.+Bras%C3%ADlia:+Paralelo+15,+2012.&hl=&cd=2&source=gbs_api. Acesso em: 21 maio 2024.

FERREIRA, Mário C.; LEITE, José Vieira. V.; MENDES, Ana. M. Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 109–123, 2009. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13160. Acesso em: 04 de abr. 2024.

FERREIRA, Mário César. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 11, n. 1, p. 83-99, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172008000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 de abr. 2024.

GARCIA-ARROYO, José; OSCA, Amparo. Big data contributions to human resource management: a systematic review. **The International Journal of Human Resource Management**, [*s. l.*], v. 32, n. 20, p. 4337–4362, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357. Acesso em: 31 de jan. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. ISBN: 9788522451425. Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 03 nov. 2024.

GRAZIANI, Luciana et al. **Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública**. Revista De Gestão Dos Países De Língua Portuguesa, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 207–228, 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.12660/rgplp.v18n3.2019.79484. Acesso em: 21 maio 2024.

GUÉRIN, F; LAVILLE, A; DANIELLOU, F; DURAFFOURG, J; KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. Tradução Giliane M. J. Ingratta, Marcos Maffei. – São Paulo: Blucher, Fundação Vanzolini, 2001. 200p. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9788521214885_A46125372/preview-9788521214885_A46125372.pdf. Acesso em: 03 de jun. 2024.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação (Mestrado em

Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: doi:10.11606/D.12.2007.tde-24052007-085106. Acesso em: 03 jun. 2024.

GOVERNO FEDERAL. 26 anos de AGU: uma trajetória de conquistas a serviço do cidadão. 2019**.** Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/26-anos-de-agu-uma-trajetoria-de-conquistas-a-servico-do-cidadao--721417. Acesso em: 3 maio 2024.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Department of Administrative Sciences of Yale University, may 1974. Technical report n. 4.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, [*s. l.*], v. 60, n. 2, p. 159–170, **1975**. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0076546. Acesso em 02 jun. 2024

HACKMAN, J. Richard *et al.* A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, [*s. l.*], v. 17, n. 4, p. 57–71, 1975. Disponível em: https://doi.org/10.2307/41164610. Acesso em: 18 jun. 2024.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, [*s. l.*], v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7. Acesso em: 18 jun. 2024.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Work Redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980. Disponível em: https://archive.org/details/workredesign00hack/page/n17/mode/2up. Acesso em: 18 jun. 2024.

HENDRY, Chris; PETTIGREW, Andrew. Human resource management: an agenda for the 1990s. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 17–43, 1990. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1080/09585199000000038. Acesso em: 10 de maio. 2024.

HELTON, Kimberly A.; JACKSON, Robert D. Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 335–347, 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/009102600703600404. Acesso em: 04 jun. 2024.

HORTON, Sylvia. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 306–318, 2000. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/09513550010350283. Acesso em: 20 mai. 2024.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. **Cadernos EBAPE BR**, v. 21, n. 6, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395190281. Acesso em: 07 de jan. 2025.

JACOBSON, Willow S. Preparing for Tomorrow: A Case Study of Workforce Planning in North Carolina Municipal Governments. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 353–377, 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/009102601003900404. Acesso em: 08 jul. 2024.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902008000100003. Acesso em: 20 maio 2024.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista De Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 157–174, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000200008. Acesso em: 20 maio 2024.

LEME, R. **Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para Empresas Públicas e Privadas:** como integrar Competências, Processos, Planejamento Estratégico e Dimensionamento da Força de Trabalho. São Paulo: Qualitymark, 2015.

LIMA, Helena Karla Barbosa de. **Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. 2008. 113 f. Dissertação - (Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das organizações), UNB, Brasília-DF, 2008. Disponível em: http://repositorio.unb.br/handle/10482/1188. Acesso em: 20 maio 2024.

LITTLE, John D. C. **A Proof for the Queuing Formula: L= λ W**. Operations Research, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 383–387, 1961. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/167570. Acesso em: 15 jun. 2024.

LITTLE, John D. C.; GRAVES, Stephen C. **Little's Law.** In: CHHAJED, Dilip; LOWE, Timothy J. (Ed.). Building Intuition. International Series in Operations Research & Management Science. Springer. cap. 5, p. 81-100. 2008. Disponível em: https://people.cs.umass.edu/~emery/classes/cmpsci691st/readings/OS/Littles-Law-50-Years-Later.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

LITTLE, John D. C. OR FORUM: Little's law as viewed on its 50th anniversary**. Operations Research, v. 59, n. 3, p. 536-549, 2011.** Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-0-387-73699-0_5. Acesso em: 15 jun. 2024.

MARGERISON, Charles. J.; ASHTON, David. ***Planning for Human Resources***. London, England: Prentice Hall Press. **1974**. Disponível em: https://archive.org/details/planningforhuman0000marg/page/n7/mode/1up. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles. J.; FRANK, E. Training methods and organisation development. **Journal of European Industrial Training**, *2*(4), 2–32. 1978. Disponível em: https://doi.org/10.1108/eb002295. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles. Management development policies and practices. **Journal of European Industrial Training**, [*s. l.*], v. 15, n. 4, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.1108/03090599110003118.Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles. A Management Development Overview. **Management Development Review**, [*s. l.*], v. 6, n. 6, 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1108/eum0000000000763. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles. Team competencies. Team Performance Management, [s. l.], v. 7, n. 7/8, p. 117–122, 2001. Disponível em: https://doi.org/10.1108/13527590110411028. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles J. Feedback and Performance. **Education + Training**, [*s. l.*], v. 30, n. 1, p. 7–10, 1988. Disponível em: https://doi.org/10.1108/eb017382. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles; MCCANN, Dick; DAVIES, Rod. Focus on team appraisal. **Team Performance Management**, [*s. l.*], v. 1, n. 4, p. 13–18, 1995. Disponível em: https://doi.org/10.1108/13527599510096747. Acesso em 12 jun. 2024.

MARGERISON, Charles J.; MCCANN, Dick. How to improve team management. **Leadership & Organization Development Journal**, [*s. l.*], v. 10, n. 5, p. 2–42, 1989. Disponível em: https://doi.org/10.1108/eum0000000001142. Acesso em 12 jun. 2024.

MARINHO, Bernadete de Lourdes e VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações**. Revista de Gestão USP, v. 14, n. abr./ju 2007, p. 61-76, 2007.Tradução. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36598/39319. Acesso em: 22 maio 2024.

MCCARTNEY, Steven; FU, Na. Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. **Management Decision**, [*s. l.*], v. 60, n. 13, p. 25–47, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/md-12-2020-1581. Acesso em: 31 jan. 2025.

MGI. Ministério da Gestão e da Inovação Em Serviços Públicos. Brasília: MGI, 2023a. Disponível em: https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/sntep/quem-e-quem/setor-publico-1/mgi. Acesso em: 15 jan. 2024.

MGI. Ministério da Gestão e da Inovação Em Serviços Públicos. Brasília: MGI, 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/gestao. Acesso em: 31 dezembro. 2024.

MGI. Ministério da Gestão e da Inovação Em Serviços Públicos. **Capacitações em Dimensionamento da Força de Trabalho**. Brasília: MGI, 2023b. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/capacitacao. Acesso em: 15 jan. 2024.

MGI. Ministério da Gestão e da Inovação Em Serviços Públicos. **Central de conteúdos**. Dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. **Brasília: MGI, 2024a**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/central-de-conteudos. Acesso em: 15 jan. 2024.

MGI. Ministério da Gestão e da Inovação Em Serviços Públicos. **Guia: Dimensionamento da Força de Trabalho: aplicações para a gestão de pessoas na administração pública federal**. Brasília: **MGI, 2024b**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/alocacao-de-servidores-com-base-no-dimensionamento-da-forca-de-trabalho.pdf/@@download/file. Acesso em: 15 jan. 2024.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas corren**tes. Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate). Carderno 6. Brasília: 2020. Disponível em: https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Cadernos-Reforma-Administrativa-N.-6.pdf. Acesso em: 22 maio 2024.

OECD. **OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 Federal Government.** [S. l.]: OECD Publishing, 2010. Disponível em: http://books.google.ie/books?id=HjbWAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=OECD+Reviews+of+Human+Resource+Management+in+Government:+Brazil+2010+%C2%96+Federal+Government&hl=&cd=1&source=gbs_api. Acesso em: 14 ago. 2024.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da**. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/1299. Acesso em: 22 maio 2024.

PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul. Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**, [*s. l.*], v. 13, n. 3, p. 56–70, 2003b. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x. Acesso em 12 jun. 2024.

PAULO, P. et al. **Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica De Pessoas Em Uma Empresa Pública**. [s.l: s.n.]. 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02_02.pdf. Acesso em: 23 maio. 2024.

PEDROSO, B. et al. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 285–301, jun. 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X198. Acesso em: 23 maio. 2024.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; LEITE, Rita Mara; CROZATTI, Jaime. **A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas**. Enfoque: Reflexão Contábil, [s. l.], v. 25, n. 1, 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v25i1.3505. Acesso em: 12 ago. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patrícia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: do planejamento da força de trabalho**. 1. ed. Brasília: Enap, 2018a. 113p. v. 1. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 1). Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246. Acesso em: 17 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; FREITAS, Heitor Silveira; FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes. **Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro:**

levantamento dos custos e avaliação. [S. l.], 2021a. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5167. Acesso em: 19 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; IWAMA, Gabriela Yukari; ALMEIDA, Juliana; CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Víthor Rosa (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação**. Brasília: Enap, 2018b. 91 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 2). Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4094. Acesso em: 17 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2019. 100p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 3). Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4093/1/Dimensionamento-na-APF.pdf. Acesso em: 17 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; IWAMA, Gabriela Yukari; CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Víthor; Rosa GUARNIERI, Patrícia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, **2018c**. 113 p., il. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3246/4/livro_dimensionamento_planejamento.pdf. Acesso em: 17 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021b. 81 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 4). Disponível em: http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/40453. Acesso em: 10 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: oportunidade de aperfeiçoamento e modelo atípico**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021c. 81 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 5). Disponível em: http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/42585. Acesso em: 01 maio 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (org.). **Dimensionamento na Administração Pública Federal: Avanços e Resultados Alcançados**. Brasília: Universidade de Brasília, 2022. 133p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 6). Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy3_of_LivroDimensionamento_Vol653.pdf. Acesso em: 17 maio 2024.

TCU. Tribunal de Contas da União. Levantamento de governança e gestão de pessoas: Tribunal de Contas da União. Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013. 32p. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/109194/Sumario_Executivo_2013.pdf. Acesso em: 17 maio 2024.

TCU. Tribunal de Contas da União. Levantamento integrado de governança organizacional pública: ciclo 2017. Brasília, 2018. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017. Acesso em: 17 maio 2024.

TRINDADE, Patrícia Alves. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. 2017. [*s. l.*], 2017. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13915/1/21450867.pdf.

TURSUNBAYEVA, Aizhan *et al.* The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**, [*s. l.*], v. 51, n. 3, p. 900–921, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1108/pr-12-2019-0680. Acesso em: 31 jan. 2025.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 189–199, 2008. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2008000100016. Acesso em: 17 maio 2024.

VENTIN, Carolina Diniz *et al.* **Dimensionamento da Força de Trabalho: aplicações para a gestão de pessoas na administração pública federal**. [*S. l.: s. n.*], 2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/alocacao-de-servidores-com-base-no-dimensionamento-da-forca-de-trabalho.pdf. Acesso em: 17 ago. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998, 2° edição. 87p. Disponível em: https://www.academia.edu/40047141/Vergara_Projetos_e_Relatorios_de_Pesquisa_em_Adm. Acesso em: 07 de jan. 2025.

VIANA, J. **Lei de Little: entenda facilmente e explique facilmente - Agile Pink**. 2024. Disponível em: https://agilepink.com/lei-de-little-entenda-facilmente-e-explique-facilmente/2024. Acesso em: 2 jan. 2025.

VIEIRA, H. **Como a Lei de Little pode ajudar na previsibilidade de entregas**. 2024. Disponível em: https://www.objective.com.br/insights/lei-de-little. Acesso em: 2 jan. 2025.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? USA: **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973. Disponível em: https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it&ved=2ahUKEwiNjMaL7pSMAxWAD7kGHWdwHh0QFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw3P3qtG28_fBGZ6rtUiFHvf. Acesso em: 17 ago. 2024.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. Journal of Management, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 295–320, 1992. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205. Acesso em: 17 ago. 2024.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 203–225, 1991. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5. Acesso em: 17 ago. 2024.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Olá, Sou a Marcela Rêgo, Mestranda pela EBAPE/FGV em Parceira com a AGU, Servidora, e estou na condição de servidora requisitada na AGU.

1. Qual seu nome, cargo, e qual a sua função dentro do DFT da AGU?

2. Agradeço a disponibilidade e explico sobre o estudo abordar o "Dimensionamento da força de trabalho da Advocacia-Geral da União (AGU), com foco nos servidores requisitados em exercício na AGU, que constituem uma parcela significativa da equipe, atualmente em torno de 70% dos servidores administrativos em exercício na AGU são requisitados.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como os servidores requisitados se integram na estrutura organizacional da AGU, as demandas de trabalho que enfrentam e como as políticas de gestão de pessoas estão estruturadas para atender a essa classe específica de servidores.

Passo a entrevista:

2. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação do DFT na AGU?
3. Houve algo em relação à alta proporção de servidores requisitados?
4. As metas institucionais na AGU foram usadas como parâmetros para o DFT?
5. Qual a situação atual do DFT?
6. Na atual fase de análise e acompanhamento de dados do DFT, o que mais ficou evidente em relação aos servidores requisitados, uma vez que representam quase 70% dos servidores atuantes na AGU?
7. Qual é a importância dos servidores requisitados no contexto da AGU?
8. Em relação ao tratamento institucional, entre servidores do quadro próprio e os requisitados, percebe-se alguma distinção?
9. Explicar que os procedimentos de avaliação de desempenho na AGU não são unificados. Questionar se percebem diferenças?
10. Existe um plano para cruzar os dados do DFT com outros sistemas de gestão já existentes na AGU, como o PGD?
11. Quais são as expectativas da equipe em relação ao impacto do DFT na estrutura organizacional e nas condições de trabalho dos servidores requisitados?

12. Listo as recomendações a AGU, que já escrevi no meu trabalho a AGU:

- Implementação de um Sistema Unificado de Avaliação de Desempenho
- Aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)com integração de dados do DFT
- Revisão das Políticas de repercussão financeira e Benefícios
- Integração Promoção de uma Política de Feedback Contínuo
- Fortalecimento do Planejamento de Carreira (dentro da AGU)

(explico cada uma) E questiono se dentre elas, pela sua atuação no DTF, é plausível com os possíveis resultados do DFT?

Por fim, agradeço a participação e encerro a entrevista.