



B1

ISSN: 2595-1661

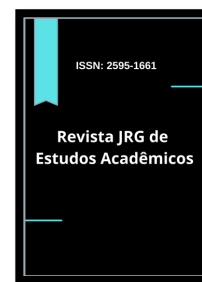
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br/)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Dimensionamento da força de trabalho em Conselhos Profissionais: desafios e diretrizes para o planejamento de pessoal em autarquias de fiscalização profissional

Workforce Planning in Professional Councils: Challenges and Guidelines for Personnel Planning in Professional Regulatory Agencies

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3116

ARK: 57118/JRG.v9i20.3116

Recebido: 28/03/2026 | Aceito: 30/03/2026 | Publicado on-line: 31/03/2026

Karina Vieira Lima Lopes¹

<https://orcid.org/0009-0009-0126-3885>

<https://lattes.cnpq.br/2072427805296659>

UAB, DF, Brasil

E-mail: karina.lopes1@hotmail.com

Osmar de Paula Oliveira Júnior²

<https://orcid.org/0000-0001-7884-6311>

<https://lattes.cnpq.br/8953017538313792>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: osmar.po@unitins.br

José Fernando Bezerra Miranda³

<https://orcid.org/0000-0001-8134-2106>

<http://lattes.cnpq.br/8740725588483348>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: jose.fb@unitins.br

Myriam Marta Soares de Mello⁴

<https://orcid.org/0000-0002-3384-1047>

<http://lattes.cnpq.br/2701385733527762>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: myriam.mello25@gmail.com

Beatriz Cilene Mafra Bigeli⁵

<https://orcid.org/0000-0002-0264-9650>

<http://lattes.cnpq.br/4604273792583541>

UNITINS, TO, Brasil

E-mail: beatriz.cm@unitins.br

Alison Vieira da Silva Lima⁶

<https://orcid.org/0009-0008-2160-4184>

<https://lattes.cnpq.br/4716039909171759>

UAB, DF, Brasil

E-mail: alisondelima@hotmail.com



¹ Graduada em Arquitetura e Urbanismo, Pós-graduada em Gestão Pública.

² Graduado em Administração, Mestre e Doutor em Agronegócio.

³ Graduado em Ciências Contábeis, Mestre e Doutor em Educação.

⁴ Graduada em Ciências Contábeis, Mestre em Administração.

⁵ Graduada em Direito, Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional.

⁶ Graduado em Gestão Pública.



Resumo

A gestão de pessoas no setor público representa um desafio estratégico para organizações que desempenham funções regulatórias e fiscalizatórias, especialmente no que se refere à adequada organização e distribuição da força de trabalho. Nesse contexto, o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho constituem instrumentos fundamentais para a eficiência administrativa e para o cumprimento das atribuições institucionais. O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas relacionadas à gestão de pessoal e ao planejamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais, com ênfase na identificação de desafios para a adoção de metodologias estruturadas de dimensionamento. A pesquisa caracteriza-se como estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e fundamentação em análise documental e revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas, planejamento da força de trabalho e natureza jurídica dos Conselhos Profissionais. Os resultados indicam que, embora essas entidades estejam submetidas às normas da administração pública e possuam estrutura organizacional formalizada, a gestão de pessoal ainda ocorre, em muitos casos, de forma reativa, baseada em demandas emergenciais, com utilização limitada de instrumentos técnicos de planejamento e dimensionamento. Conclui-se que a institucionalização de práticas sistemáticas de planejamento da força de trabalho pode contribuir para a melhoria da eficiência organizacional, para a adequada alocação de recursos humanos e para o fortalecimento da governança institucional nos Conselhos Profissionais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Planejamento de pessoal. Dimensionamento de pessoal. Capacidade institucional. Governança pública.

Abstract

Human resource management in the public sector represents a strategic challenge for organizations that perform regulatory and supervisory functions, particularly regarding the proper organization and distribution of the workforce. In this context, workforce planning and staffing dimensioning are essential tools for administrative efficiency and for fulfilling institutional responsibilities. This study aimed to analyze practices related to personnel management and workforce planning in Professional Councils, with emphasis on identifying challenges for the adoption of structured workforce dimensioning methodologies. The research is characterized as an applied study with a qualitative approach, based on document analysis and literature review on human resource management, workforce planning, and the legal nature of Professional Councils. The results indicate that, although these entities operate under public administration regulations and have formal organizational structures, personnel management often occurs in a reactive manner, driven by immediate demands, with limited use of technical planning and dimensioning instruments. It is concluded that the institutionalization of systematic workforce planning practices may contribute to improved organizational efficiency, better allocation of human resources, and strengthened institutional governance in Professional Councils.

Keywords: People management. Workforce planning. Workforce sizing. Institutional capacity. Public governance.



1. Introdução

A gestão de pessoas constitui um dos principais desafios das organizações públicas contemporâneas, especialmente diante da crescente complexidade das atividades institucionais e da necessidade de utilização eficiente dos recursos disponíveis. Nesse contexto, o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho assumem papel estratégico, pois permitem às instituições identificar suas necessidades de pessoal, organizar suas atividades de forma racional e garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O dimensionamento da força de trabalho pode ser compreendido como o processo de estimar o quantitativo de pessoal necessário para atender às demandas organizacionais, considerando o volume de atividades, as características do trabalho e os resultados esperados.

No âmbito da administração pública, a adequada gestão dos recursos humanos está diretamente relacionada à capacidade institucional de cumprir suas atribuições legais e atender às demandas sociais. A ausência de planejamento estruturado da força de trabalho pode resultar em sobrecarga de atividades, subutilização de profissionais, aumento de custos operacionais e dificuldades na execução das políticas institucionais. Por outro lado, a adoção de metodologias de dimensionamento possibilita maior previsibilidade na gestão de pessoal, contribuindo para a eficiência administrativa e para o fortalecimento da governança organizacional.

Os Conselhos Profissionais, por sua natureza jurídica de autarquias especiais e por exercerem funções típicas de Estado relacionadas à fiscalização do exercício profissional, estão submetidos aos princípios da administração pública e às exigências de transparência, eficiência e responsabilidade na gestão de recursos humanos. Essas entidades desempenham papel relevante na proteção da sociedade e na garantia da qualidade dos serviços prestados por profissionais regulamentados, o que torna essencial a adequada organização e distribuição de sua força de trabalho.

Apesar da existência de estudos sobre dimensionamento da força de trabalho no setor público, especialmente no âmbito da Administração Pública Federal, observa-se que sua aplicação aos Conselhos Profissionais ainda é incipiente, fragmentada e pouco sistematizada. Nesse sentido, identifica-se uma lacuna na literatura relacionada à integração entre as especificidades institucionais dessas autarquias e a proposição de diretrizes operacionais voltadas ao planejamento de pessoal. Essa lacuna evidencia a necessidade de aprofundar a discussão sobre a aplicação de instrumentos técnicos de gestão de pessoas em organizações que exercem funções regulatórias e fiscalizatórias e que dependem diretamente da adequada gestão de seus recursos humanos para cumprir suas atribuições institucionais.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como a literatura e documentos institucionais de Conselhos Profissionais tratam o dimensionamento da força de trabalho e quais diretrizes práticas podem orientar o planejamento e a alocação eficiente de pessoal nessas autarquias?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar o papel do dimensionamento da força de trabalho no planejamento de pessoal em Conselhos Profissionais, a partir da literatura especializada e de documentos institucionais relacionados à gestão de pessoas nessas organizações, bem como identificar contribuições aplicáveis à melhoria da gestão dessas entidades. Como objetivos específicos, citam-se: a) apresentar conceitos e fundamentos relacionados ao planejamento de pessoal e ao dimensionamento da força de trabalho no setor público; b) identificar desafios institucionais e operacionais da gestão de pessoas em Conselhos Profissionais relevantes ao planejamento de pessoal; c) mapear, na literatura e em documentos institucionais, métodos, critérios e instrumentos utilizados



para dimensionamento da força de trabalho em organizações públicas e autarquias de fiscalização profissional; e d) sistematizar diretrizes e recomendações aplicáveis aos Conselhos Profissionais, com vistas ao aprimoramento do planejamento de pessoal e ao fortalecimento da eficiência administrativa.

A relevância deste estudo reside na contribuição para o aprimoramento da gestão de pessoas em entidades que exercem funções públicas e que dependem da adequada organização de sua força de trabalho para garantir o cumprimento de suas atribuições institucionais. Além disso, o trabalho busca oferecer subsídios teóricos e práticos para a adoção de práticas de planejamento mais estruturadas e orientadas por critérios técnicos, contribuindo para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa no âmbito dos Conselhos Profissionais.

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a discussão sobre a natureza jurídica dos Conselhos Profissionais e sobre o planejamento e dimensionamento da força de trabalho no setor público; em seguida, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa; posteriormente, são expostos e analisados os resultados obtidos; e, por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados do estudo e apresentam diretrizes para o aprimoramento do planejamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais.

2. Referencial Teórico

A partir da contextualização apresentada, torna-se necessário aprofundar os fundamentos teóricos relacionados à gestão de pessoas e ao dimensionamento da força de trabalho no setor público, com ênfase nas especificidades dos Conselhos Profissionais. Este referencial teórico busca apresentar os principais conceitos, bases legais e instrumentos técnicos que subsidiam o planejamento de pessoal nessas organizações.

2.1 Conselhos profissionais: natureza jurídica e gestão de pessoas

Os Conselhos Profissionais constituem entidades criadas por lei com a finalidade de regulamentar, fiscalizar e disciplinar o exercício de profissões regulamentadas, atuando em defesa do interesse público e da proteção da sociedade. Essas organizações exercem atividades típicas de Estado, como a fiscalização ética e técnica dos profissionais e a aplicação de sanções administrativas quando constatadas irregularidades, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados à população e para a preservação da segurança e do bem-estar coletivo (TRINDADE et al., 2021).

Do ponto de vista jurídico-administrativo, a doutrina e a jurisprudência consolidaram o entendimento de que os Conselhos Profissionais possuem natureza jurídica de autarquias especiais, integrantes da Administração Pública indireta, dotadas de personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa e financeira. Esse entendimento foi reforçado pelo Supremo Tribunal Federal no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1717, que reconheceu a natureza pública dessas entidades e sua sujeição aos princípios da Administração Pública (OLIVEIRA JUNIOR, 2025).

A natureza autárquica dos conselhos implica a observância de normas e instrumentos próprios da gestão pública, incluindo a realização de concursos públicos para ingresso de pessoal, a prestação de contas aos órgãos de controle e a observância das regras de transparência e gestão administrativa. Conforme ensina Di Pietro, os conselhos de fiscalização profissional são autarquias corporativas criadas por lei com a finalidade de proteger a sociedade mediante a fiscalização do exercício das profissões regulamentadas (OLIVEIRA JUNIOR, 2025).



No que se refere ao regime de pessoal, os trabalhadores dos Conselhos Profissionais são, em regra, empregados públicos contratados mediante concurso público, submetidos ao regime celetista e às normas da administração pública (FIDELIS, 2023). A exigência de concurso público decorre da necessidade de garantir impessoalidade e igualdade no acesso aos cargos públicos, assegurando a seleção de profissionais qualificados para o desempenho das atividades institucionais.

Nesse contexto, a gestão de pessoas nos Conselhos Profissionais assume relevância estratégica, uma vez que a capacidade dessas entidades de cumprir suas atribuições institucionais depende diretamente da adequada organização e dimensionamento de sua força de trabalho.

2.2 Planejamento e dimensionamento da força de trabalho na administração pública

O planejamento da força de trabalho constitui instrumento fundamental da gestão de pessoas no setor público, voltado à definição das necessidades de pessoal em termos quantitativos e qualitativos, considerando os objetivos institucionais e as demandas organizacionais. Trata-se de um conjunto de processos e práticas que buscam assegurar a adequada alocação de pessoas para o cumprimento das atividades institucionais, contribuindo para a eficiência administrativa e para a melhoria da prestação de serviços públicos (BRASIL, 2022).

Nesse contexto, o dimensionamento da força de trabalho é compreendido como o processo de estimar a quantidade de pessoas necessárias para atender determinada demanda organizacional, considerando características do trabalho, volume de atividades e resultados esperados. Essa definição evidencia que o dimensionamento constitui ferramenta essencial para a tomada de decisão relacionada à gestão de pessoal e ao planejamento institucional (SERRANO et al., 2018).

A literatura especializada destaca que o dimensionamento da força de trabalho depende da utilização de métodos e modelos capazes de relacionar a demanda por serviços à capacidade de execução das equipes de trabalho. Esses modelos podem envolver técnicas quantitativas, indicadores de produtividade, análise de processos e avaliação de competências profissionais, sendo utilizados para orientar decisões sobre contratação, redistribuição e capacitação de pessoal (REITZ, 2023).

No âmbito da administração pública federal, foram desenvolvidas iniciativas institucionais voltadas à sistematização do dimensionamento da força de trabalho, como a criação de modelos referenciais e sistemas informatizados destinados ao planejamento de pessoal. Essas iniciativas buscam institucionalizar o dimensionamento como prática contínua de gestão, permitindo que os órgãos públicos estimem o quantitativo ideal de trabalhadores com base em dados e indicadores organizacionais (BRASIL, 2022).

Apesar dos avanços metodológicos, o dimensionamento da força de trabalho é reconhecido como um processo complexo, que envolve a análise de múltiplas variáveis organizacionais e a realização de diagnóstico institucional para identificar as necessidades atuais e futuras de pessoal (REIS et al., 2015).

3. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar como o dimensionamento da força de trabalho é tratado na literatura e em documentos institucionais de Conselhos Profissionais, bem como identificar diretrizes aplicáveis ao planejamento de pessoal nessas autarquias.

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A revisão bibliográfica foi realizada nas bases e repositórios Google



Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, utilizando descritores como “dimensionamento da força de trabalho”, “planejamento de pessoal”, “gestão de pessoas no setor público” e “conselhos profissionais”, combinados por operadores booleanos (AND/OR). Foram priorizadas publicações no período de 2015 a 2025, admitindo-se, como exceção, a inclusão de obras clássicas relevantes à fundamentação conceitual.

Como critérios de seleção, foram incluídos estudos relacionados ao planejamento de pessoal e ao dimensionamento da força de trabalho no setor público, bem como trabalhos que, ainda que não diretamente vinculados aos Conselhos Profissionais, apresentassem potencial de adaptação ao contexto das autarquias de fiscalização profissional. Foram excluídos textos opinativos sem indicação de método ou sem base documental verificável, especialmente no caso de análises institucionais.

A pesquisa documental compreendeu a análise de documentos institucionais relacionados à gestão de pessoas e ao planejamento de pessoal, tais como normativos internos, resoluções administrativas, relatórios de gestão, planos estratégicos e manuais institucionais.

Para viabilizar essa etapa, foram selecionados cinco Conselhos Profissionais de diferentes áreas de atuação, incluindo conselhos das áreas da saúde, da administração e da contabilidade, buscando-se diversidade institucional e priorizando a disponibilidade pública de documentos relacionados à gestão de pessoas e ao planejamento organizacional. Os materiais foram coletados em portais oficiais e repositórios institucionais, garantindo a rastreabilidade e a verificabilidade das informações. Também foi considerado, quando aplicável, o registro de concursos públicos recentes, por ser indício de movimentação de pessoal; entretanto, a seleção priorizou a disponibilidade pública e a verificabilidade dos documentos.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo temática, estruturada em eixos temáticos definidos a partir dos objetivos da pesquisa, tais como: planejamento de pessoal, critérios de dimensionamento, desafios institucionais e instrumentos de gestão.

A unidade de registro adotada foi composta por trechos textuais que descrevessem métodos, critérios, indicadores, fluxos e rotinas relacionados ao planejamento e ao dimensionamento da força de trabalho, os quais foram codificados nas categorias previamente definidas.

A interpretação dos dados foi conduzida por meio de síntese interpretativa, permitindo identificar padrões, convergências, lacunas e especificidades do tratamento do tema na literatura e nos documentos institucionais analisados, com foco na realidade dos Conselhos Profissionais.

Os resultados foram apresentados de forma descritiva e analítica, organizados por eixos temáticos, buscando evidenciar diretrizes e recomendações aplicáveis ao planejamento de pessoal nessas autarquias.

Durante a elaboração deste trabalho, os autores utilizaram a ferramenta ChatGPT, versão GPT-5.3, desenvolvida pela OpenAI, com a finalidade de apoio em atividades de brainstorming, auxílio na estruturação do artigo e revisão gramatical do texto. A ferramenta foi empregada exclusivamente como instrumento de suporte à organização das ideias, à clareza da redação e à melhoria da coerência textual, não substituindo a análise crítica, a seleção das fontes ou a elaboração intelectual do conteúdo científico. Após a utilização da ferramenta, os autores revisaram, validaram e editaram integralmente o material produzido, assumindo total responsabilidade pelo conteúdo final apresentado neste trabalho.



4. Resultados e Discussão

4.1 Gestão de pessoal e alocação de recursos humanos nos conselhos profissionais

A análise da literatura e dos documentos institucionais evidencia que a gestão de pessoal nos Conselhos Profissionais ocorre em conformidade com as normas da administração pública, especialmente no que se refere à realização de concursos públicos para ingresso de trabalhadores e à observância dos princípios administrativos que regem a atuação dessas entidades. Essa exigência decorre da natureza jurídica pública dos conselhos e de sua função institucional de fiscalização do exercício profissional em defesa da sociedade (TRINDADE et al., 2021).

Entretanto, observou-se que a aplicação da legislação de pessoal nem sempre é acompanhada de processos estruturados de planejamento da força de trabalho. A análise dos documentos institucionais indicou que a convocação e a alocação de empregados tendem a ocorrer em resposta a demandas organizacionais específicas, como substituição de empregados desligados, ampliação de atividades institucionais ou necessidade de atendimento a novas demandas administrativas. Contudo, não foram identificados, nos documentos analisados, registros de estudos formais de dimensionamento da força de trabalho que subsidiassem previamente a definição do quantitativo de vagas ou a distribuição de pessoal nas unidades organizacionais.

Esse padrão de atuação indica a predominância de práticas reativas de gestão de pessoal, caracterizadas pela adoção de medidas emergenciais para atender necessidades imediatas, em detrimento de processos contínuos de planejamento organizacional.

Esse resultado confirma a necessidade de fortalecimento do planejamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais, de modo a garantir maior previsibilidade na gestão de pessoal e maior alinhamento entre recursos humanos e objetivos institucionais.

4.2 Práticas de dimensionamento da força de trabalho nos conselhos profissionais

No que se refere ao dimensionamento da força de trabalho, os resultados indicam que a adoção de metodologias formais relacionadas ao planejamento de pessoal ainda é incipiente nos Conselhos Profissionais analisados.

Foram analisados Conselhos Profissionais das áreas da saúde (Psicologia, Enfermagem e Medicina), da administração e da contabilidade, com o objetivo de verificar a existência de instrumentos formais de planejamento e dimensionamento da força de trabalho.

A análise documental demonstrou que, dos cinco Conselhos consultados, não foram identificados documentos voltados ao dimensionamento do quadro administrativo interno dos próprios Conselhos (por exemplo, critérios para definir quantitativo de pessoal por unidade administrativa). Observou-se, contudo, a existência de instrumentos de dimensionamento associados ao exercício profissional fiscalizado e a contextos assistenciais, os quais não se confundem com o planejamento de pessoal da entidade fiscalizadora.

Nos documentos examinados, foram identificados instrumentos administrativos relacionados à organização institucional, como organogramas, descrição de cargos, distribuição de atividades e registros de concursos públicos. Contudo, não foram localizados estudos técnicos que estabelecessem critérios objetivos para a definição do número de trabalhadores necessários ao funcionamento das unidades organizacionais, tampouco evidências de utilização de metodologias sistematizadas de dimensionamento da força de trabalho para subsidiar decisões relacionadas à criação de cargos, ampliação de equipes ou reorganização da estrutura administrativa.



Na área da saúde, especificamente nos Conselhos de Psicologia, Enfermagem e Medicina, foram identificados normativos e instrumentos relacionados ao dimensionamento de profissionais nas redes de atendimento à população, com o objetivo de orientar a prestação de serviços assistenciais e garantir a qualidade do atendimento. Esses documentos estabelecem parâmetros técnicos para a atuação de profissionais em unidades de saúde, porém não tratam do dimensionamento da força de trabalho necessária ao funcionamento administrativo dos próprios Conselhos, evidenciando distinção entre o dimensionamento da atividade profissional fiscalizada e o planejamento de pessoal da entidade fiscalizadora.

Essa constatação evidencia que, embora existam referências normativas relevantes sobre dimensionamento de profissionais em contextos assistenciais, o dimensionamento da força de trabalho voltado à estrutura administrativa dos Conselhos Profissionais ainda não se encontra institucionalizado como prática sistemática de gestão de pessoas nessas entidades. Tal cenário reforça a existência de lacuna entre o conhecimento técnico disponível sobre dimensionamento da força de trabalho e sua aplicação efetiva no planejamento organizacional dos próprios Conselhos, especialmente em organizações que exercem funções regulatórias e fiscalizatórias e que dependem de estruturas administrativas adequadas para o cumprimento de suas atribuições institucionais.

4.3 Desafios para implementação do dimensionamento da força de trabalho

Os resultados da análise indicam que a implementação do dimensionamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais enfrenta diversos desafios institucionais e operacionais. Os principais obstáculos identificados para implementação do dimensionamento foram: inexistência de metodologia padronizada; insuficiência de dados estruturados sobre atividades e produtividade; limitações na organização administrativa; cultura decisória reativa; e baixa integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas. Em nenhum dos cinco conselhos analisados foram observados indicadores formais de produtividade nem registros sistemáticos de atividades por unidade, o que dificulta estimativas objetivas de necessidade de pessoal.

Estudos sobre planejamento da força de trabalho na administração pública indicam que a ausência de instrumentos capazes de mensurar a necessidade de pessoal constitui fator relevante para a adoção de decisões administrativas baseadas em reposições automáticas ou demandas emergenciais, em vez de critérios técnicos e mensuráveis (SANTOS et al., 2017).

Esse cenário evidencia a necessidade de fortalecimento da capacidade institucional dos Conselhos Profissionais no que se refere ao planejamento e à gestão de pessoas, especialmente por meio da adoção de instrumentos técnicos capazes de orientar a tomada de decisão administrativa.

4.4 Diretrizes para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho nos conselhos profissionais

A partir das lacunas identificadas na análise documental e dos desafios observados na gestão de pessoal, foram elaboradas diretrizes operacionais que podem contribuir para o aprimoramento do planejamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais.

Essas diretrizes foram construídas com base nos resultados obtidos na pesquisa e na literatura especializada, buscando oferecer recomendações aplicáveis à realidade institucional dessas entidades.



Como diretrizes operacionais, recomenda-se: (i) estabelecer critérios objetivos para alocação e movimentação de pessoal; (ii) desenvolver indicadores mínimos de produção e de demanda por unidade, com registro sistemático; (iii) adotar metodologia de dimensionamento baseada em evidências e revisar periodicamente; (iv) integrar planejamento estratégico e planejamento de pessoal, com metas e responsabilidades definidas; e (v) institucionalizar o planejamento da força de trabalho como rotina permanente de governança, com transparência e prestação de contas.

Essas diretrizes estão alinhadas às recomendações da literatura especializada, que destaca a importância do planejamento e do dimensionamento da força de trabalho como instrumentos fundamentais para a eficiência administrativa e para o cumprimento das atribuições institucionais das organizações públicas (REITZ, 2023).

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão de pessoal e as práticas relacionadas ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho nos Conselhos Profissionais, buscando compreender como essas entidades organizam e alocam seus recursos humanos e quais desafios enfrentam para a adoção de metodologias estruturadas de dimensionamento.

A análise evidenciou que, embora os Conselhos Profissionais estejam submetidos às normas da administração pública e possuam estrutura organizacional formalizada, ainda há limitações na utilização de instrumentos técnicos voltados ao planejamento sistemático da força de trabalho.

Os resultados indicam que a gestão de pessoal nessas entidades, em muitos casos, ocorre de forma reativa, baseada em demandas emergenciais ou em necessidades operacionais imediatas, em vez de estar fundamentada em processos contínuos de planejamento.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à ausência ou à utilização limitada de metodologias formais de dimensionamento da força de trabalho, o que dificulta a previsão das necessidades futuras de pessoal e a adequada distribuição de atividades organizacionais.

Nesse sentido, o dimensionamento da força de trabalho se apresenta como instrumento estratégico para a gestão de pessoas nos Conselhos Profissionais, contribuindo para a melhoria da eficiência administrativa, para a adequada alocação de recursos humanos e para o fortalecimento da governança institucional.

A principal contribuição deste estudo consiste na sistematização de evidências sobre a gestão de pessoal em Conselhos Profissionais e na proposição de diretrizes operacionais aplicáveis ao planejamento da força de trabalho nessas autarquias. Ao evidenciar a ausência de instrumentos formais de dimensionamento voltados à estrutura administrativa dos Conselhos, o estudo contribui para o fortalecimento da discussão sobre planejamento de pessoal em entidades que exercem funções regulatórias e fiscalizatórias.

Como limitação da pesquisa, destacam-se a ausência de dados internos e a utilização exclusiva de documentos institucionais disponíveis publicamente, o que pode restringir a compreensão de práticas internas de gestão de pessoas que não estejam formalizadas em registros oficiais.

Por fim, recomenda-se, como agenda futura de pesquisa, a realização de estudos empíricos voltados à aplicação de metodologias de dimensionamento da força de trabalho em contextos específicos, bem como a análise comparativa entre diferentes entidades



públicas, com o objetivo de identificar boas práticas e promover a disseminação de modelos de gestão mais eficientes e baseados em evidências.

Referências

ALMEIDA, Davi Monteiro de; GLAESER, Emanuele; BRANDÃO, Gabriela Martins Durães; ROCHA, Rennan Leitão. **Planejamento estratégico de recursos humanos no setor público: a experiência da Elo Group**. Brasília: CONSAD, 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria SEDGG/ME 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 6 set. 2022.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos**. Brasília: ENAP; Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023.

OLIVEIRA JUNIOR, Jose Roberto de. **A natureza jurídica dos conselhos profissionais e a ADI 1717**. International Integralize Scientific, [s. l.], v. 5, n. 54, 2025. DOI: 10.63391/dt9yjdj46. Disponível em: <https://iiscientific.com/ojs/index.php/iis/article/view/646>. Acesso em: 26 mar. 2026.

PAULO, Carlos Vitor. **Conselhos profissionais: aspectos gerais e poder regulamentar infralegal**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2016.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende de; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28–49, 2015.

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

SANTOS, Aleksandra Pereira dos; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros; FERREIRA, Maria Aparecida Chagas. **Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017.

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



TRINDADE, Eduardo Neubarth; VAZ, Márcia; LAUER, Juliano; BORTOLINI, Vanessa Schmidt; TRINDADE, Manoel Roberto Maciel. **Conselhos de fiscalização profissional e proteção da sociedade**. Revista Bioética, Brasília, v. 29, n. 3, p. 499–503, 2021.

FIDELIS, Denise Monteiro. **Análise da composição jurídico-administrativa dos conselhos profissionais e seu impacto na salvaguarda da atividade-fim: um estudo de caso**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2023.



Documentos Institucionais Analisados

Conselho	Documento	Natureza	Finalidade	Link	Acesso em
Cofen	Parecer Normativo nº 1/2024/COFEN	Normativo	Parâmetros/organização de atividades (saúde/enfermagem)	https://www.cofen.gov.br/parecer-normativo-no-1-2024-cofen/	27 mar. 2026
CFP	Planilha de cálculo do dimensionamento da força de trabalho	Ferramenta	Dimensionamento em contexto assistencial (parâmetros para assistência psicológica em saúde)	https://site.cfp.org.br/parametros-para-assistencia-psicologica-em-saude/planilha-de-calculo-do-dimensionamento-da-forca-de-trabalho/	27 mar. 2026
CFM	Resolução CFM nº 2.271/2020	Normativo	Parâmetros/organização profissional (saúde)	https://sistemas.cfm.org.br/normas/arquivos/resolucoes/BR/2020/2271_2020.pdf	27 mar. 2026
CFM	Organograma	Documento institucional	Estrutura organizacional	https://portal.cfm.org.br/institucional-2/organograma	27 mar. 2026
CRA-SP	Nota oficial – concurso público do CRA-SP	Comunicado institucional	Movimentação/ingresso de pessoal	https://www.crasp.gov.br/crasp/site/noticias/nota-oficial-concurso-publico	27 mar. 2026
CRCSP	Concurso Público 2025	Documento institucional	Movimentação/ingresso de pessoal	https://crcsp.org.br/portal/concursos/2025.htm#	27 mar. 2026