



## **XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE REGULAÇÃO | EXPOABAR**

**26 A 28 DE NOVEMBRO DE 2025**

Centro de Convenções Expo-Rio  
Rio de Janeiro - RJ

### **O DESAFIO DO DIMENSIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA AGÊNCIA DE REGULAÇÃO DE PERNAMBUCO E A EFETIVIDADE NA REGULAÇÃO**

**TEMA: 10** - Temas Transversais: Aspectos Jurídicos e Institucionais da Regulação; Transparência e Controle Social; Melhoria da Qualidade da Regulação; Governança Regulatória; Análise de Impacto Regulatório, Análise do Resultado Regulatório, Agenda Regulatória, Contratos de Concessão, Parcerias Público-Privadas e demais temas relacionados.

**Autoras:** Helena Maria Ramos de Mendonça, Jane Carla Marinho de Souza Maia

**Instituição:** Arpe – Agência de Regulação de Pernambuco

### **RESUMO**

O dimensionamento de recursos humanos é um tema, por si, desafiador. Agregar a tal constatação, as demandas específicas de uma Agência de Regulação estadual multisetorial, gera uma equação complexa que exige o alicerce de conceitos teóricos, mas sobretudo a necessidade de análise atenta e comprometida com a experiência, diante da peculiaridade de sua configuração. Este estudo tem por objetivo analisar a condução do dimensionamento de pessoal na Agência de Regulação de Pernambuco- Arpe. Os resultados parciais indicam o fluxo adotado, bem como o produto final obtido

pela Agência (Relatório consolidado) que serviu de base para dimensionamento de vagas em concurso público estadual recentemente anunciado. O estudo se revelou um trabalho de recuperação histórica, projetando a Agência para um futuro em que a regulação possa ser exercida, cada vez mais, com compromisso, efetividade e excelência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arpe. Dimensionamento. Recursos Humanos. Regulação Multisetorial. Concurso público. Agência de Regulação. Serviço público. Gestão por competências. Efetividade na Regulação Multisetorial.

## INTRODUÇÃO/OBJETIVOS

Embora nem sempre valorizada por sua importância estratégica dentro de uma organização, é inegável que a Gestão de Pessoas ocupa um papel relevante no enfrentamento dos desafios organizacionais. Sobretudo no contexto de uma Agência de regulação infranacional e multisetorial, cuja complexidade e diversidade dos setores regulados demanda uma equipe capacitada e suficiente para atender às competências institucionais.

Neste contexto, Dias et al. (2025) destacam que o dimensionamento da força de trabalho é inserido para traduzir as diretrizes estratégicas da organização em decisões concretas sobre estrutura e alocação de pessoal.

De acordo com Marinho e Vasconcelos (2007, p. 63):

“O Planejamento de Recursos Humanos (PRH) deve ser conceituado como o processo organizacional que, ao envolver as atividades de previsão, desenvolvimento, implantação e controle, objetiva garantir à empresa o tipo e o número de funcionários adequados às suas reais necessidades. Trata, pois, o PRH, da definição qualitativa e quantitativa da mão-de-obra necessária à Organização. Objetiva alocar o tipo certo de funcionário no lugar certo, na hora certa, executando as atividades para as quais está melhor qualificado e preparado, e onde é economicamente viável”

O dimensionamento de recursos humanos foi concebido como um método, ferramenta ou estratégia inserida no espaço de atividades correspondente ao “planejamento de recursos humanos”, adequadamente descrito na citação supramencionada como: “[...] alocar o tipo certo de funcionário, no lugar certo”. Este é o cenário ideal pretendido por qualquer gestão comprometida e certamente está no cerne do que veio a se chamar “gestão por competências”.

Em se tratando de conceito aparentemente tão óbvio e intuitivo, onde estaria sua dificuldade de implementação? Ocorre que apesar da simplicidade da informação, o raciocínio é composto por variáveis extremamente complexas, afinal de contas: o que viria a ser “o tipo certo de funcionário”; “o lugar certo” existe?; de que forma identificar com precisão “as atividades para as quais um funcionário [ou servidor] está melhor qualificado”? Some-se a isto as variáveis da esfera do serviço público com suas singularidades e as demandas específicas geradas por uma Agência estadual de regulação multisetorial.

Em relação a este ponto, é oportuno fazer uma breve digressão sobre a Agência de Regulação de Pernambuco- Arpe. A Arpe foi criada no ano 2000, em consonância com a reforma regulatória nacional, desencadeada a partir de meados da década de 90, do século XX.

Segundo Freire (2012, p. 208),

“Suas atividades [da Arpe] foram iniciadas em junho de 2000 apenas com o Diretor Presidente e dois Diretores de Regulação, todos nomeados pelo Governador, após prévia aprovação, mediante arguição pública, pela Assembleia Legislativa do Estado. Os Diretores nesse período, trabalharam em sala cedida pela Secretaria de Infraestrutura do Estado [...]. Naquele momento ainda não havia local definido para o funcionamento da Agência.”

A partir do ano de 2002, funcionando no prédio da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste- Sudene, a Arpe contava com um enxuto quadro de colaboradores, haja vista a amplitude e diversidade de suas atribuições: apenas 23 servidores.

Em 2014, a Arpe realiza seu primeiro concurso público, aprovando 35 servidores efetivos na carreira de Analista de Regulação de Serviços Públicos Delegados. O certame foi homologado no ano de 2016, quando foram convocados os 10 (dez) primeiros candidatos, enquanto os demais 25 (vinte e cinco) candidatos foram convocados no ano de 2020.

Em linhas gerais, no ano de 2025, a Arpe conta com um quadro de 44 (quarenta e quatro) servidores efetivos. Vale destacar que está previsto em seu projeto multisetorial, a regulação, em nível estadual, dos setores de saneamento, energia elétrica, rodovias, telecomunicações, transportes, distribuição de gás canalizado, inspeção e segurança veicular, coleta e tratamento de resíduos sólidos, atividades lotéricas e outras modalidades de concursos prognósticos, assim como outras atividades resultantes de delegação do poder público, conforme estabelece o Parágrafo 1º, do Art. 3º, da Lei 12.524/2003. Mesmo contando com o incremento de servidores cedidos, comissionados e terceirizados, a experiência demonstrava que o quadro de colaboradores ainda se apresentava limitado e não correspondia a uma extensão de atribuições tão desafiadora.

Desta forma, a necessidade de planejamento e sobretudo a busca por efetividade demandaram e guiaram a elaboração do dimensionamento de recursos humanos ora descrito. As escolhas realizadas

e os resultados obtidos estão alicerçados no objetivo fundamental de concretizar uma regulação cada vez mais adequada e presente do Estado.

## MATERIAL / METODOLOGIA

A metodologia usada neste estudo é qualitativa, de natureza descritiva e documental, onde o estudo de caso foi o caminho adotado para descrever o procedimento utilizado pela Arpe na realização do dimensionamento de recursos humanos.

Seguindo etapa sinalizada por Rodrigues et al. (2025), a ação consistiu, inicialmente, em uma reunião de sensibilização realizada com todos os gestores da Agência com o objetivo de apresentar alguns conceitos fundamentais e um relatório prévio construído pela equipe da Coordenadoria de Saneamento da Arpe. Tal relatório serviria de referência para a construção dos documentos específicos dos demais setores.

De acordo com Rodrigues et al. (2025, p. 09),

“A primeira diretriz deverá contemplar um **processo de sensibilização** dos servidores da instituição, da alta direção até o nível operacional. Todos os servidores deverão ser orientados quanto aos conceitos de competência e dimensionamento, os objetivos do processo, assim como os benefícios que a implementação acarretará aos processos de trabalho e aos servidores que atuam no órgão. [...] Esta etapa deverá assegurar o pleno entendimento do processo e da metodologia que será utilizada, assim como garantir que os servidores estejam envolvidos nas etapas do processo.” (Grifo nosso)

A iniciativa de convocar os gestores para uma reunião de sensibilização é etapa fundamental não apenas para exposição de conceitos teóricos, mas pela oportunidade de construção coletiva de conhecimento institucional e interação com equipes.

Pretende-se neste trabalho descrever a metodologia utilizada no relatório que serviu de referência ao trabalho de dimensionamento, observando as convergências ou divergências ocorridas nos demais documentos apresentados e o desdobramento de ações que culminaram com o Relatório consolidado de Dimensionamento de Pessoal da Agência.

O relatório modelo da Coordenadoria de Saneamento foi criado por demanda espontânea do setor, movido pelo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) e pelas mudanças tecnológicas que repercutiam na área. Neste sentido, o relatório foi elaborado com a intenção de “[...] identificar a demanda de trabalho, **atual e prevista**, e dimensionar a equipe de trabalho necessária para regulação

e fiscalização dos serviços de saneamento com eficiência e resultados satisfatórios entregues para a população” (PERNAMBUCO, 2024. P. 03) (Grifo nosso).

O relatório iniciava com uma breve descrição das competências institucionais do setor e uma tabela da composição da equipe atual, estabelecendo correspondência entre nome e função, indicando os servidores terceirizados e estagiários.

Por se tratar de coordenadoria ligada à área fim e subordinada à Diretoria Técnico Operacional, o relatório decompôs as atividades dimensionadas em “Fiscalizações”, “Acompanhamentos” e “Informações Estratégicas”.

De acordo com a Agência de Regulação de Pernambuco (2024, p. 05), “As fiscalizações são classificadas em periódicas, emergenciais e eventuais [...]. Para dimensionar efetivamente tais atividades, levou-se em conta quatro critérios: 1. As atividades desenvolvidas (Aviso de fiscalização, Planejamento da ação fiscalizatória, Reunião pré-fiscalização, Deslocamento, Fiscalização, Elaboração de relatório e Emissão de Termo de Notificação); 2. Tempo médio para execução de cada atividade; 3. Quantidade de municípios fiscalizados; 4. Tempo mínimo entre as fiscalizações de um mesmo sistema.

A partir de tais critérios gerou-se uma planilha para cada tipo de fiscalização (periódicas, emergenciais e eventuais, estas últimas sendo estimadas de acordo com a quantidade média de fiscalizações recentes de cada categoria). Para cada etapa (atividades desenvolvidas) estabeleceu-se a correspondência com “periodicidade” (anual, eventual ou emergencial), “tempo medido em dias”, “quantidade de municípios” a serem fiscalizados e “tempo total em dias”, representado pela multiplicação do “tempo medido em dias” pela “quantidade de municípios” a serem fiscalizados.

O cálculo do quantitativo de servidores foi realizado da seguinte forma:

“A Tabela 2 apresenta Tempo Estimado Total (TET) e corresponde a soma do tempo gasto com cada atividade multiplicada pela quantidade em que ocorre. Considerando que cada servidor trabalha 22 dias úteis durante um mês e que efetivamente trabalham-se 11 meses durante um ano, foi estabelecido o Volume de Trabalho (VT) multiplicando-se os 22 dias pelos 11 meses trabalhados. A quantidade de servidores total estimada para as fiscalizações operacionais deu-se pelo quociente do Tempo Estimado Total em dias (TET) pelo Volume de Trabalho (VT). Por fim, como a atividade de fiscalização é realizada com no mínimo 02 (dois) servidores, o resultado foi multiplicado por 2” (PERNAMBUCO, 2024. P. 07)

**Tabela 2** – Dimensionamento de equipe - Fiscalizações Técnico - Operacionais.

<b>FISCALIZAÇÃO</b>				
<b>FISCALIZAÇÃO OPERACIONAL</b>				
<b>FISCALIZAÇÃO OPERACIONAL PERIÓDICA</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>TEMPO (DIAS)</b>	<b>QUANTIDADE (MUNICÍPIOS) *</b>	<b>TEMPO TOTAL (DIAS)</b>
AVISO DE FISCALIZAÇÃO	ANUAL	1	46	46
PLANEJAMENTO DA AÇÃO FISCALIZATÓRIA	ANUAL	5	46	230
REUNIÃO PRÉ-FISCALIZAÇÃO	ANUAL	1	46	46
DESLOCAMENTO	ANUAL	1	46	46
FISCALIZAÇÃO OPERACIONAL	ANUAL	2	46	92
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO	ANUAL	15	46	690
TERMO DE NOTIFICAÇÃO	ANUAL	1	46	46
<b>TEMPO ESTIMADO TOTAL (TET)</b>				<b>1196</b>
<b>VOLUME DE TRABALHO (VT) = 22 DIAS X 11 MESES</b>				<b>242</b>
<b>QUANTIDADE DE SERVIDORES = (TET / VT) X 2 SERVIDORES</b>				<b>9,88</b>

Além das fiscalizações técnico operacionais (Demanda Atual), o Relatório da Coordenadoria de Saneamento considerou também “demandas previstas” de Fiscalizações Comerciais e de Fiscalizações do Saneamento Rural. Apesar de tais demandas ainda não estarem efetivamente estruturadas, optou-se por projetar cenários, repercutindo o contexto dimensionado para as fiscalizações técnico operacionais. As formações para as atividades de fiscalização também foram indicadas nesta parte do documento, de acordo com as especificidades dos trabalhos.

Após o dimensionamento das atividades de fiscalização, o relatório se ateve às demandas de “Acompanhamento”:

“O acompanhamento dos processos administrativos e das não conformidades são atividades fundamentais para garantir a eficiência, a qualidade e a transparência da gestão pública, [...] Neste sentido, a atividade de acompanhamento foi dividida em duas áreas específicas e distintas: Análises de processos de fiscalização e Acompanhamento das não conformidades.”  
(PERNAMBUCO, 2024. P. 09)

As etapas do “Acompanhamento” (“Análises de processos de fiscalização” e “Acompanhamento das não conformidades”) seguem fluxos distintos, no entanto manteve-se a correspondência entre fases da atividade e “periodicidade” (anual), “tempo medido em dias”, “quantidade de municípios/ processos” a serem fiscalizados/analisados e “tempo total em dias”, assim como o cálculo descrito na tabela 2 supra mencionado. O relatório destacava, ainda, a possibilidade de implementação de ferramentas digitais, como estratégia “[...] para otimizar os processos, [sendo] esperado um aumento

da eficiência e, consequentemente, uma redução na quantidade total de servidores necessários para o acompanhamento de não conformidades.” (PERNAMBUCO, 2024. P. 10)

Finalmente e de acordo com a Agência de Regulação de Pernambuco (2024, p. 14),

“Para o dimensionamento das atividades de Informações estratégicas foi levado em consideração o monitoramento dos indicadores da qualidade da água e das águas residuais, bem como as atividades de auditoria da aplicação da Metodologia Acertar e o acompanhamento das metas de universalização.”

As etapas da atividade seguiram suas especificidades, mantendo-se a correspondência e cálculo de projeção anteriormente mencionados.

Após a sensibilização e apresentação do Relatório da Coordenadoria de Saneamento, foi aberto um processo eletrônico, no qual estabeleceu-se prazo para que cada setor apresentasse, de acordo com a orientação descrita, seu próprio dimensionamento de pessoal. Ressalve-se que a Coordenadoria Jurídica, assim como todas as Coordenadorias subordinadas à Diretoria Administrativo Financeira (Gerência Administrativa e de Planejamento, Gerência Orçamentário Financeira, Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas) encaminharam seus respectivos Relatórios em um segundo momento, uma vez que estes setores dependeriam diretamente da demanda gerada pelas Coordenadorias inicialmente consultadas (Técnico Operacionais, Econômico Financeira e Ouvidoria).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos arquivos da Agência revelou o fluxo adotado no processo. A iniciativa de sensibilização e a apresentação de um relatório que serviria de base à construção dos relatórios de cada setor dimensionado gerou um relatório consolidado formado pela reunião dos 15 (quinze) setores consultados, incluindo as Coordenadorias da área Técnico Operacional, Econômico Financeira, Ouvidoria, Núcleos de Gestão de Pessoas, Administrativo e Orçamentário Financeiro, assim como as Coordenadorias ligadas à Presidência da Agência, como Governança e Planejamento e o Gabinete da Presidência.

As Coordenadorias ligadas à Diretoria Técnico Operacional apresentaram relatórios mais próximos ao formato do Relatório modelo, certamente pelas especificidades relacionadas às atividades de fiscalização. Vale salientar que além das orientações iniciais, solicitou-se que os setores projetassem em seus relatórios 3 (três) cenários: a) cenário ideal; b) cenário intermediário e c) cenário restrito

(mínimo), considerando as limitações orçamentárias para a efetiva implementação dos planejamentos.

A Ouvidoria da Agência tomou como base o contexto atual para projetar, de acordo com argumentos apresentados, o crescimento de suas atividades e assim estimar o dimensionamento de pessoal para o futuro, seguindo os cenários solicitados. Destaca-se, ainda, a necessidade de integração entre os setores, conforme se depreende do trecho a seguir:

**“O número de manifestações recebidas pela ouvidoria da Arpe deve aumentar significativamente em 2025 e nos anos subsequentes, pois, além do cronograma de ouvidoria itinerante ter estabelecido o dobro de ações no planejamento estratégico anual, a Coordenadoria de Saneamento aumentará bastante seu escopo regulatório para o cumprimento das metas de universalização. O saneamento precisa ser regulado em toda a sua abrangência, e o saneamento rural também necessitará de acompanhamento. O aumento da demanda no setor de saneamento impactará diretamente nas atividades da Ouvidoria, pois o setor representa, atualmente, aproximadamente 90% das manifestações recebidas.”** (PERNAMBUCO [Ouvidoria], 2025. P. 06)

Da mesma forma, a Coordenadoria Jurídica e os setores subordinados à Diretoria Administrativo Financeira precisaram levar em consideração à estimativa das Coordenadorias da área fim, como ilustra observação do setor de Gestão de Pessoas:

“Considerando a projeção de cenários das Coordenadorias subordinadas à DEF e DTO, onde é possível constatar que quase todos os setores sinalizaram a necessidade “mínima” de duplicar o número de servidores, apresentaremos a seguir as considerações finais e o dimensionamento de pessoal do “Núcleo de Gestão de Pessoas”. (PERNAMBUCO [Gestão de Pessoas], 2025. P. 06)

Ou seja, a apresentação em etapas do projeto de dimensionamento de pessoal e a possibilidade de acesso e comunicação entre os setores foi uma estratégia fundamental para que as áreas pudessem estimar de forma mais precisa e consciente as repercussões e influências entre as Coordenadorias e suas atividades específicas.

De maneira geral, todos os relatórios apresentados foram encaminhados com uma breve descrição das atividades do setor (metodologia qualitativa) e a relação – mais precisa possível – com o quantitativo (metodologia quantitativa) e especialidade do pessoal demandado.

## **CONCLUSÃO**

Conforme descrito na introdução deste artigo, estabelecer uma metodologia de dimensionamento de recursos humanos não é tarefa simples. No entanto, a experiência da Arpe mostrou-se bem sucedida na construção de um documento que serviu de base para dimensionamento de vagas em concurso público estadual recentemente anunciado. Para tanto algumas etapas mostraram-se decisivas no desafio específico de uma Agência de Regulação infranacional e multisetorial, quais sejam: 1) Estabelecer um documento modelo que estabeleça uma metodologia flexível, que permita aplicação à atividades variadas; 2) Encontros de sensibilização com os gestores; 3) Construção do documento em etapas, considerando que os setores da atividade meio dependem diretamente das demandas geradas pelas Coordenadorias das atividades fim (Técnico Operacionais, Econômico Financeiras e Ouvidoria) e finalmente, 4) a comunicação entre setores, gerando um documento que reflita da forma mais próxima possível a realidade e as expectativas da instituição.

Diante do exposto, destacamos que a descrição da trajetória percorrida por uma Agência de Regulação multisetorial no desafio de uma metodologia de dimensionamento de pessoal é também um trabalho de recuperação histórica, projetando-a para um futuro em que a regulação possa ser exercida, cada vez mais, com compromisso, efetividade e excelência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, A.P.P.; SANTOS, K.K.A.; NUNES, A.; SOUSA, J.C.; VEIGA, H.M. da S. Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: avanços e desafios. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 22, n. 64, p. 54–77, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15244096. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6943>. Acesso em: 18 jul. 2025.

FREIRE, Isabel Maria Guimaraes. A ouvidoria da Agência de Regulação dos Serviços Delegados do Estado de Pernambuco. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito e LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**: Terceira coletânea. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

MARINHO, Bernadete de Lourdes e VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 61-76, abril/junho 2007.

PERNAMBUCO. **Agência de Regulação de Pernambuco. Coordenadoria de Saneamento.** *Relatório de dimensionamento de equipe*. Elaborado por Jane Carla Marinho de Souza Maia. Recife, Abr. 2024.

PERNAMBUCO. **Agência de Regulação de Pernambuco. Ouvidoria.** *Relatório de dimensionamento de equipe*. Elaborado por Roberta Borges Brito Alecrim. Recife, Jan. 2025.

RODRIGUES, Alessandra de M.; OLIVEIRA, Caroline B. do N. O.; LIMA, Heliane L. de. Dimensionamento da Força de Trabalho baseado no mapeamento de competências: a construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. In: **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, VIII, 2015, Brasília.