

Lívia Santos Diniz

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO
FEDERAL
Peculiaridades da Justiça do Trabalho**

Belo Horizonte

2017

Lívia Santos Diniz

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO
FEDERAL**

Peculiaridades da Justiça do Trabalho

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2017

DINIZ, Livia Santos.

Planejamento da Força de Trabalho no Poder Judiciário Federal:
Peculiaridades da Justiça do Trabalho/ Livia Santos Diniz. – Belo Horizonte, 2017.

72 f.

Monografia (Especialização em Administração Pública, Planejamento e
Gestão Governamental) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho,
Fundação João Pinheiro, 2017.
Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira.

Lívia Santos Diniz.

Planejamento da Força de Trabalho no Poder Judiciário Federal – Peculiaridades da Justiça do Trabalho.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Aprovado(a) na Banca Examinadora

Kamila Pagel de Oliveira, Doutorado em Administração, Fundação João Pinheiro

**Claudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, Mestre em Psicologia,
Fundação João Pinheiro**

Belo Horizonte, 28 de Junho de 2017.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os cidadãos brasileiros que trabalham duro, pagam seus impostos e merecem usufruir de serviços públicos de excelência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar até aqui. Aos meus pais e marido pelo auxílio, compreensão e incentivo. À minha orientadora, Kamila Pagel, pela disponibilidade e colaboração. Por fim, às colegas da Assessoria de Estrutura Organizacional do TRT-3 pela recepção e compartilhamento de conhecimento e ideias. Muito obrigada!

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

Peter Drucker

RESUMO

A metodologia de planejamento da força de trabalho é uma técnica que visa dotar gestores de ferramentas para traçar estratégias no sentido de melhor aproveitamento de seus recursos humanos e, portanto, que aumenta as possibilidades de sucesso da organização.

Nesse sentido, no âmbito do Poder Judiciário Federal, foram publicadas Resoluções com diretrizes para a distribuição da força de trabalho. A Resolução n. 63, de 28 de maio de 2010, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e a Resolução n. 219, de 26 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A publicação de duas normas com o mesmo objetivo colocou a Justiça do Trabalho, particularmente, em um impasse. Isso porque esta Justiça possui legislação própria que dispõe sobre a matéria, a Resolução CSJT n. 63/2010. No entanto, as Resoluções do CNJ estão, hierarquicamente, acima das Resoluções do CSJT, devendo ser aplicadas por todo o Poder Judiciário.

Nesse contexto, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de caracterizar o modelo de planejamento da força de trabalho utilizado no Poder Judiciário Federal, ponderando as peculiaridades da Justiça do Trabalho.

A partir de pesquisa bibliográfica e documental, pôde-se concluir que a Resolução CNJ n. 219/2016 é o modelo atual de distribuição da força de trabalho utilizado no Poder Judiciário Federal e possui características técnicas mais alinhadas às estabelecidas pela literatura, além de estar em consonância com as diretrizes estratégicas do Poder Judiciário. Dessa forma, parece ser mais adequada que a Resolução CSJT n. 63/2010 para orientar a distribuição da força de trabalho.

Palavras-Chave: *Planejamento, Força de Trabalho, Poder Judiciário, Justiça do Trabalho.*

ABSTRACT

Workforce planning methodology is a technique that aims to provide managers with tools to devise strategies towards better utilization of their human resources and, therefore, increases the chances of success of the organization.

In this sense, in the Federal Judiciary, Resolutions with guidelines for the distribution of the workforce were published. Resolution no. 63 of May 28, 2010, of the Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) and Resolution no. 219, of April 26, 2016, of the Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

The publication of two norms with the same objective placed the Labor Court, particularly, in a deadlock. This is because this Court has its own legislation on the matter, Resolution CSJT n. 63/2010. However, the CNJ Resolutions are hierarchically above the CSJT Resolutions and must be applied by the entire Judiciary.

In this context, a case study was carried out with the objective of characterizing the workforce planning model used in the Federal Judiciary, pondering the peculiarities of Labor Justice.

From a bibliographical and documentary research, it was possible to conclude that Resolution CNJ n. 219/2016 is the current model of distribution of the workforce used in the Federal Judiciary and has technical characteristics more aligned with those established in the literature, in addition it is in consonance with the strategic guidelines of the Judiciary. In this way, it seems to be more adequate than Resolution CSJT n. 63/2010 to guide the distribution of the workforce.

Keywords: *Planning, Workforce, Judiciary, Labor Justice.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Passos para a estimativa da demanda por força de trabalho segundo Marconi (2002).....	20
Figura 02 - Questionário utilizado por Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) para o mapeamento de competências.....	35
Figura 03 - Estrutura do Poder Judiciário.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Matriz de competências por área funcional	38
Tabela 02 – Número de servidores lotados nas Varas do Trabalho, conforme faixa de movimentação processual	47
Tabela 03 – Número de servidores lotados nos Gabinetes de Desembargador dos TRTs, conforme faixa de movimentação processual	48
Tabela 04 – Distribuição do orçamento de gratificações nas Varas do Trabalho, conforme faixa de movimentação processual	49
Tabela 05 – Distribuição do orçamento de gratificações nos Gabinetes de Desembargador dos TRTs, conforme faixa de movimentação processual	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
NNS	Número Necessário de Servidores
STF	Supremo Tribunal Federal
TRTs	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
FC	Função de Confiança
CJ	Cargo em Comissão
Coleprecor	Colégio de Presidentes e Corregedores de TRTs
Anamatra	Associação Nacional de Magistrados da Justiça do Trabalho
TC	Taxa de Congestionamento
CP	Casos Pendentes
TPBaixados	Total de Processos Baixados
IPS	Índice de Produtividade de Servidores
TServidores	Total de Servidores
LP	Lotação Paradigma
CN	Casos Novos
Q3	Terceiro Quartil
Q3(IPS)	Terceiro Quartil do Índice de Produtividade de Servidores

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
3. METODOLOGIA.....	41
4. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

Houve uma época na qual as organizações se destacavam por suas máquinas e equipamentos, instalações e estrutura física. Atualmente, o que as diferencia são o conhecimento de seus colaboradores, o seu capital intelectual e o humanismo empregado nas relações¹.

Além de sua importância para o desempenho, os recursos humanos são, comumente, aqueles que mais exigem investimento financeiro das organizações. No caso do Poder Judiciário, por exemplo, equivalem a 89% (oitenta e nove por cento) dos gastos de seu orçamento².

Nesse sentido, a gestão de pessoas tem papel singular para o sucesso organizacional, especificamente, no caso do setor público, expresso por uma prestação de serviços de excelência para os cidadãos³.

Na gestão de recursos estratégicos, como as pessoas, o planejamento ganha destaque adicional, pois irá possibilitar que a organização esteja preparada para atuar nos mais diferentes cenários, mantendo o desempenho desejável³⁻⁷.

Dessa forma, a metodologia de planejamento da força de trabalho é uma técnica que visa dotar gestores públicos de ferramentas para traçar estratégias no sentido de melhor aproveitamento de seus recursos humanos e, portanto, que pode aumentar as possibilidades de conferir excelência ao serviço público⁶.

Nesse sentido, no âmbito do Poder Judiciário Federal, foram publicadas Resoluções com diretrizes para a distribuição da força de trabalho. A Resolução n. 63, de 28 de maio de 2010⁸, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), destinada apenas à Justiça Trabalhista e a Resolução n. 219, de 26 de abril de 2016⁹, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aplicável a todo o Poder Judiciário. A publicação de duas normas com o mesmo objetivo, no entanto, colocou a Justiça do Trabalho em um impasse: qual Resolução deve ser implementada?^{10,11}

Por uma questão de hierarquia do Poder Judiciário, a Resolução CNJ n. 219/2016 se sobrepõe a Resolução CSJT n. 63/2010, devendo ser cumprida pela Justiça do Trabalho. Contudo, da perspectiva técnica, seria uma Resolução mais adequada que a outra?

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi verificar qual é a metodologia de planejamento da força de trabalho utilizada no Poder Judiciário Federal. Pretendeu-se ainda: descrever o modelo de planejamento da força de trabalho utilizada no Poder Judiciário Federal, considerando instrumentos e técnicas utilizadas; analisar os critérios considerados para a realização do planejamento da força de trabalho, caracterizando a abordagem como quantitativa, qualitativa ou mista; identificar peculiaridades da Justiça do Trabalho e apresentar sugestões de melhoria do processo analisado, se for o caso.

O trabalho foi desenvolvido por meio de estudo de caso, elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura disponível sobre o tema, apresentada na seção 2 (dois). A metodologia utilizada no trabalho está detalhada na seção 3 (três). Na seção 4 (quatro), apresenta-se o estudo de caso, no qual se procedeu a análise das mencionadas Resoluções do Poder Judiciário, com base na literatura revisada. Por fim, as considerações finais são apresentadas na seção 5 (cinco).

2. REVISÃO DA LITERATURA

O planejamento da força de trabalho pode ser definido como um processo sistemático de avaliação das necessidades de provisão e de adequação de pessoal, no que tange ao quantitativo, composição e perfil desejados, bem como de definição das estratégias necessárias para o suprimento de tais necessidades^{4,6}.

O capital humano representa um recurso crítico para o desempenho das organizações, por essa razão, o planejamento da força de trabalho é considerado um dos principais meios para a realização de seus objetivos estratégicos^{1,5}. Ademais, as organizações estão inseridas em um contexto dinâmico e mutável que exige alta capacidade de adaptação¹³. Nesse sentido, ou mesmo ao longo do tempo, as necessidades organizacionais podem variar, com consequentes mudanças na missão, visão e objetivos. Todas essas circunstâncias se refletirão, em último nível, na alteração dos processos de trabalho. Dessa forma, o alinhamento entre a estratégia organizacional e o planejamento da força de trabalho é primordial para o sucesso de ambos³⁻⁷.

O planejamento da força de trabalho deve ser visto como um processo contínuo de avaliação e projeção das necessidades futuras de pessoal, que parte da identificação dos processos de trabalho e das competências necessárias para executá-los, para traçar estratégias para sua adequação aos diferentes cenários futuros⁵.

O mapeamento dos processos de trabalho e das competências a eles associadas resulta no dimensionamento da força de trabalho, ou seja, na estimativa, predominantemente quantitativa, do esforço demandado para a execução de atividades. Difere-se do planejamento por não considerar as perspectivas futuras da organização⁵. O dimensionamento restringe-se ao momento presente, construído por referências estabelecidas no passado. O adequado dimensionamento representa o ponto de partida para o planejamento, permitindo o estabelecimento de composições alternativas para a força de trabalho, no médio e longo prazo, que possibilitem o cumprimento do planejamento estratégico da organização^{4,5}.

O planejamento da força de trabalho, portanto, considera os diferentes cenários nos quais a organização poderá estar inserida e suas possíveis interferências na realização de sua estratégia. A construção de cenários é de suma importância, pois permite lidar com graus variáveis de incerteza e imprecisão, típicos de um contexto

dinâmico e mutável¹³, como o atual. O conhecimento aprofundado da organização (como o provido pelo processo de dimensionamento), bem como do ambiente externo, possibilitam a concepção de medidas a serem adotadas para minimizar efeitos negativos e potencializar efeitos benéficos dos cenários que vierem a se concretizar. Em relação à força de trabalho, especificamente, permite definir medidas voltadas à adequação do quadro existente às condições necessárias identificadas⁵.

Para um efetivo planejamento da força de trabalho, alguns requisitos devem ser considerados. Merecem destaque o apoio da alta direção, a construção ou atualização das referências estratégicas (missão, visão e objetivos)³ e a colaboração entre as diferentes áreas funcionais⁴⁻⁷.

O envolvimento da alta direção promove legitimidade ao processo e facilita a colaboração dos envolvidos. A participação dos gerentes de áreas estratégicas e mesmo de lideranças informais também é importante, pois aumenta a possibilidade de elaboração de um planejamento mais fidedigno às necessidades da organização^{4,6,7}.

As referências estratégicas (missão, visão e objetivos) devem estar bem definidas e difundidas, sendo reconhecidas por todos os colaboradores como elementos norteadores das principais decisões tomadas pela organização⁵.

Por fim, as diferentes áreas devem cooperar de diversas formas no processo de planejamento da força de trabalho, seja fornecendo informações corretas, seja permanecendo abertas a modificações, sempre mantendo em vista o alcance dos objetivos da organização como um todo⁶.

Em suma, no planejamento da força de trabalho faz-se a comparação das necessidades futuras da organização, seja no curto, médio ou longo prazo, com sua situação atual, em termos de pessoal. Tal comparação tem como objetivo fornecer à organização a diferença entre o quantitativo e o perfil de profissionais adequados ao alcance de seus objetivos estratégicos e seu quadro atual. Essa diferença deverá ser reduzida e suas características nortearão medidas de ajuste, tais como contratação, realocação, qualificação, demissão, entre outras⁴⁻⁶.

Há, na literatura, uma série de modelos de planejamento da força de trabalho, baseados em diferentes fatores: na procura estimada do produto ou serviço, no fluxo de pessoal, nos segmentos de cargos ou na substituição de postos-chave. Assim como modelos que consideram combinações desses fatores e outros, denominados de

planejamento integrado¹³. A escolha de qual modelo será utilizado pela organização deve considerar, além do planejamento estratégico, o ambiente no qual a organização atua. Ademais, cada organização deve adaptar os modelos existentes a sua realidade⁴⁻⁷.

Nas organizações públicas, por exemplo, todas as premissas anteriormente citadas são válidas, no entanto, alguns fatores característicos dessas organizações podem interferir no planejamento da força de trabalho, de forma que o modelo utilizado deva ser modificado. A forma de ingresso nessas organizações, por exemplo, sendo prioritariamente o concurso público¹², pode dificultar algumas adequações da força de trabalho que, em tese, seriam mais fáceis no setor privado. Todas as ações da Administração Pública devem estar embasadas na lei, conforme o Princípio da Legalidade¹². As articulações políticas podem dificultar a aplicação lógica do modelo escolhido. Os Governos podem redefinir suas prioridades. A limitação orçamentária costuma ser um fator condicionante para a definição das estratégias³⁻⁷.

Frente a essa realidade, Marconi (2002), em uma iniciativa pioneira, propôs um roteiro a fim de sistematizar o planejamento da força de trabalho no Governo Federal, direcionado ao Poder Executivo. Seu roteiro é composto por uma série de doze passos, descritos a seguir:

1. *Definição de parceiros, sustentadores e participantes da elaboração do plano.*

Além do apoio da alta direção, já mencionado, o autor ressalta a importância da participação de representantes das áreas que elaboram e gerem o planejamento estratégico e o orçamento e dos gerentes de áreas estratégicas para a organização.

2. *Identificação da direção estratégica da Instituição.*

Identificação da missão, visão e objetivos organizacionais, bem como do que o autor chama de macro-atividades e suas respectivas metas. Caso necessário, elas devem ser revisadas.

3. *Identificação dos processos de trabalho.*

Trata-se de identificar, para cada macro-atividade, as principais atividades e ações previstas. Em seguida, agrupá-las de acordo com os perfis de servidores que as realizam. Os processos devem ser

detalhados o suficiente para permitir a identificação das tarefas, os prazos de execução e as áreas específicas onde são executados, assim como a caracterização do perfil de servidores a eles associados. Mais que uma simples descrição, deve-se, nesta etapa, avaliar a adequação e as possibilidades de aprimoramento dos processos. Caso as diretrizes estratégicas tenham sido revistas, é muito provável que os processos de trabalho tenham que ser redesenhados e, conseqüentemente, o perfil dos servidores que os realizam seja modificado. Tal situação também pode acontecer devido a outras razões, como a informatização dos processos de trabalho. O redesenho dos processos, por sua vez, pode impactar na estrutura organizacional, exigindo sua adequação aos novos fluxos.

4. *Levantamento das habilidades e competências necessárias.*

Segundo o autor, há dois elementos chave para o levantamento de competências: identificação das habilidades necessárias para desempenhar uma função e informações sobre *performances* em tarefas bem sucedidas. As competências serão identificadas para cada perfil de servidor vinculado aos processos de trabalho mapeados no passo anterior. A identificação dessas competências envolve a definição da formação escolar requerida, conhecimentos adicionais desejados, habilidades e experiências adquiridas e características pessoais que contribuirão para a realização de uma atividade. Deve-se buscar associar o processo de trabalho a algum cargo entre os existentes na Administração Pública Federal.

5. *Análise da força de trabalho atual.*

Esse passo dá-se por um grande levantamento de dados que visa caracterizar minuciosamente a força de trabalho, da perspectiva quantitativa e qualitativa. É desejável que seja realizado por meio de um sistema informatizado que, além do arquivamento das informações, possibilite a realização de cálculos e projeções. A confiabilidade dos dados é um fator que requer muita atenção, pois eles podem gerar informações erradas e comprometer todo o trabalho. Embora o autor sugira alguns dados que devem compor essa análise,

cada organização deve decidir quais as informações são mais relevantes no contexto em que atua.

6. Análise da defasagem entre o perfil de competências atual e o desejado para os servidores.

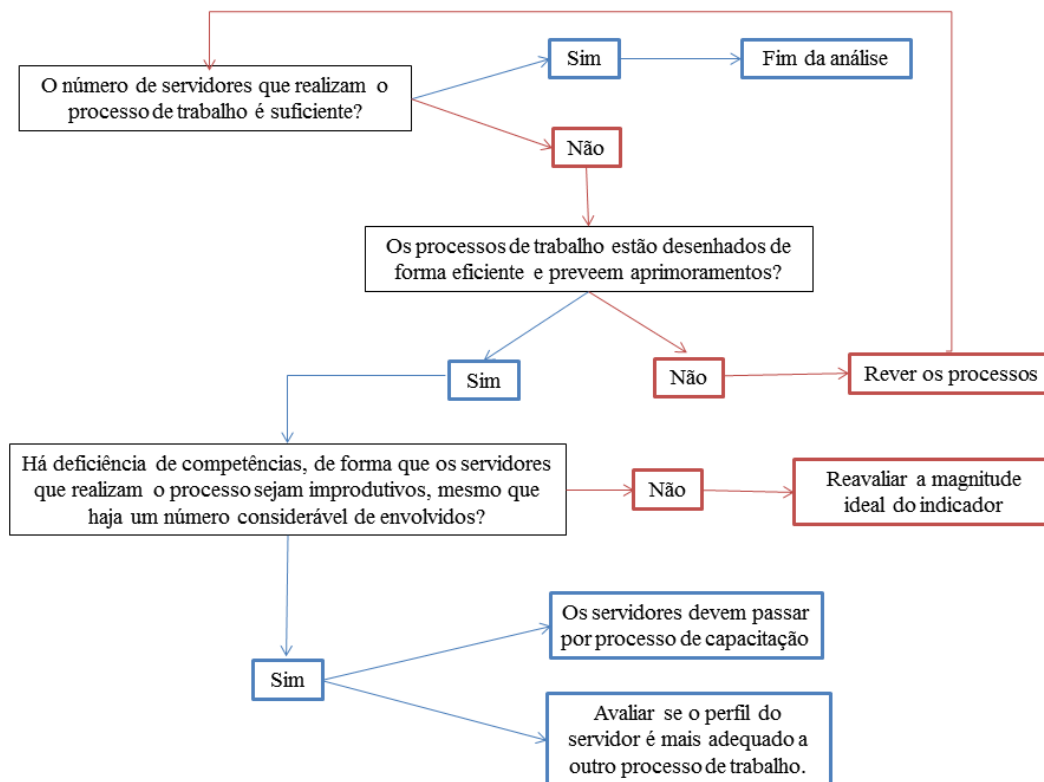
Os passos anteriores permitem o conhecimento das competências necessárias para a excelência no desempenho dos processos de trabalho e daquelas que o quadro de pessoal possui atualmente. Nesse momento, deve-se reconhecer a lacuna existente entre elas e caracterizá-la. Futuramente, ela servirá de base para a confecção de medidas de adequação.

7. Estimativa da demanda por força de trabalho.

Nesse passo, deve-se desenvolver um cálculo que represente o volume de serviço associado a cada processo de trabalho. Parâmetros representativos de tais processos devem ser estabelecidos, tendo sempre em mente as diretrizes estratégicas da organização. Por exemplo, número de consultas realizadas, número de processos finalizados, etc. Posteriormente, esses parâmetros devem ser correlacionados ao número de servidores que os executam, de forma que se terá um indicador de produtividade média para determinado processo de trabalho. É importante que se estabeleça um período de tempo de referência para cada indicador. O seu resultado será comparado ao resultado desejável para que a organização possa cumprir suas diretrizes estratégicas. Os valores desejáveis podem ser estabelecidos por séries históricas, referências internacionais, entre outros.

Dada à complexidade desse passo, um dos mais importantes para o planejamento da força de trabalho, o autor sugere que seja realizada uma série de questões a fim de ratificar o número adequado de servidores para a realização de cada processo de trabalho, conforme pode ser visualizado no fluxograma abaixo:

Figura 01: Passos para a estimativa da demanda por força de trabalho segundo Marconi (2002)



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que, após a definição do número adequado de servidores para a realização de cada processo de trabalho, deve-se fazer projeções dos indicadores baseadas nas tendências futuras das metas estratégicas. É provável que tais projeções precisem ser revistas na ocasião da revisão do planejamento estratégico, com consequente revisão do planejamento da força de trabalho, por essa razão, tais processos devem ser continuamente monitorados. A etapa de estimativa da demanda ainda pode ser subdividida em 3 (três) partes, sendo elas:

7.1 *Estimativa da força de trabalho necessária nas atividades finalísticas dos Ministérios*: alguns setores das áreas finalísticas

possuem processos de trabalho de difícil quantificação, como, por exemplo, a elaboração de Políticas Públicas. Nesses casos, o autor recomenda a adoção de indicadores qualitativos que permitam avaliar a abrangência, complexidade e relevância do processo de trabalho. A partir dessa análise qualitativa, pode se estabelecer, em vez de um número ideal de servidores, um intervalo mais flexível.

7.2 Estimativa da força de trabalho necessária nas atividades administrativas: tais atividades, embora não estejam diretamente relacionadas ao produto final da organização, são essenciais para que o mesmo possa ser entregue com qualidade. O autor sugere que, na medida do possível, as metas dos indicadores desse tipo de atividade estejam vinculadas aos objetivos estratégicos aos quais estão associadas. No entanto, haverá casos em que esse raciocínio não será possível e uma meta própria do processo de trabalho puro deverá ser estabelecida.

7.3 Estimativa da força de trabalho necessária nas atividades operacionais: na maior parte das organizações públicas, essas atividades são terceirizadas. No entanto, seu caráter rotineiro facilita o estabelecimento de parâmetros objetivos para a criação de indicadores. Caso necessário, o mesmo raciocínio adotado para as atividades administrativas poderá ser utilizado.

8. *Projeção da evolução futura das aposentadorias e desligamentos.*

A elaboração de estimativas futuras do quadro de pessoal é parte importante do planejamento da força de trabalho. Para tal, a tendência de aposentadorias e outras formas de desligamento devem ser consideradas. O autor sugere que essas tendências sejam calculadas por processo de trabalho. No entanto, também apresenta sugestões mais simples de cálculo, como o baseado na idade média de aposentadoria dos servidores nos últimos anos e seu posterior agrupamento por ano previsto para a aposentadoria. Para as demais formas de desligamento, o autor sugere a realização do cálculo abaixo:

número de servidores no início de um determinado período t

(-) aposentadorias no período t

(+) contratações no período t

(=) número de servidores ao final do período t, se não existissem outras formas de desligamento

(-) número efetivo de servidores ao final do período t

(=) número de desligamentos no período t (exceto aposentadorias)

taxa de desligamentos = número de desligamentos no período t / número de servidores no início do período t

A taxa de desligamentos em determinado período (t) será igual à divisão do número de desligamentos (total de servidores no início do período, retiradas as aposentadorias, somadas as contratações e subtraído o número efetivo de servidores) dividido pelo número de servidores no início do período considerado.

9. Realocação dos servidores entre as áreas diversas da organização (ou para outras entidades).

Nesse momento, é interessante que os gestores das diferentes áreas da organização tenham acesso ao perfil de competências mapeado para os diversos servidores e negociem o remanejamento daqueles que lhes interessem. O autor sugere que essas movimentações sejam registradas em um documento que inclua também a estratégia de redistribuição e um cronograma.

10. Evolução do número de servidores e comparação com necessidades futuras.

Ao chegar nesse passo, a organização terá ciência do quantitativo de servidores disponível para a execução dos processos de trabalho no futuro, bem como do quantitativo necessário, de fato, para tal execução. Com esses dados disponíveis, ela poderá compará-los, identificando defasagens e excessos. A partir dessas conclusões,

estratégias que visem à adequação do quadro de pessoal poderão ser traçadas. O autor sugere que as projeções sejam realizadas para períodos de um ano.

11. Consolidação das informações.

É importante que todos os dados levantados sejam organizados de forma a permitir a geração de informações da forma desejada em cada análise específica. Sobretudo, a visualização das defasagens e excessos deve ser facilitada, pois será a fonte principal para a geração de um plano de ação.

12. Definição de estratégias para a redução das defasagens observadas.

Nesse passo, a organização deve elaborar o plano de ação que a permitirá adequar sua força de trabalho. Esse plano deve conter políticas que visem à eliminação das inconformidades encontradas ao se comparar o quadro de pessoal disponível àquele necessário a execução dos processos de trabalho. O autor cita estratégias clássicas de adequação do quadro de pessoal, como recrutamento e seleção, capacitação, redistribuição ou realocação e retenção de pessoal. No entanto, a escolha das estratégias será norteadada pelo diagnóstico anteriormente realizado.

Por fim, estima-se os custos de implementação do plano de ação, alinhando-o a disponibilidade orçamentária e define-se as metas e os responsáveis por sua execução.

O plano deve ter ampla divulgação interna. Sua execução pode ser incremental, iniciando-se pelas áreas mais críticas, onde foram diagnosticados os maiores desequilíbrios ou aquelas de grande impacto para a organização⁴.

Komatsu (2013), após realização de *benchmarking* do planejamento da força de trabalho em organizações privadas e públicas internacionais, também propôs uma metodologia para a realização de tal planejamento em entidades e organizações da Administração Pública Federal brasileira, focada no Poder Executivo. A metodologia proposta guarda muitas semelhanças com o roteiro de Marconi (2002), sendo composta por sete passos, detalhados a seguir:

1. *Análise/atualização do contexto interno e externo da organização.*

A análise do contexto interno deve permitir a ampliação do conhecimento sobre a organização como um todo. Pode-se concentrar, por exemplo, na avaliação dos atuais instrumentos de gestão de pessoas, como a efetividade da avaliação de desempenho, e nas ferramentas de gestão por resultados, como as metas estabelecidas e as estratégias para o seu alcance. Já na análise do contexto externo, deve-se examinar fatos extrínsecos a organização, mas que, potencialmente, podem interferir no seu desempenho. Tendências econômicas, avanços tecnológicos, envelhecimento populacional, queda na qualidade do ensino e seu impacto negativo no mercado de trabalho, por exemplo, podem ser considerados.

2. *Definição/atualização do direcionamento e demais referências estratégicas da organização.*

Um plano estratégico bem estruturado é essencial para a definição de prioridades no planejamento da força de trabalho. A identificação das competências necessárias para o alcance das metas definidas no planejamento estratégico da organização é o cerne do processo. Por essa razão, a revisão e atualização, se necessária, das referências estratégicas organizacionais deve ser realizada.

3. *Definição/atualização da cadeia de valor agregado da organização.*

Todo o esforço para melhorar o desempenho organizacional, visa, em última instância, o aperfeiçoamento de seus processos de trabalho. No entanto, tais processos devem ser visualizados não sob a forma de rotinas, mas ordenados em função de critérios lógicos, alinhados a estratégia da organização e focados no atendimento dos usuários. A essa configuração dos processos denomina-se cadeia de valor agregado e permite a organização focar-se nas competências em vez de na estrutura em si¹⁴.

4. *Realização/atualização do levantamento de informações relativas à força de trabalho da organização (quantitativas e qualitativas).*

Para que se possa idealizar a força de trabalho necessária em médio e longo prazo, é muito importante que se construa um conhecimento sólido das características e distribuição da atual força de trabalho. O levantamento deve incluir todos os servidores da organização e não necessita identificação pessoal. Algumas informações funcionais básicas estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 01: Informações funcionais básicas para atualização das informações relativas à força de trabalho da organização

INFORMAÇÕES FUNCIONAIS BÁSICAS

Nome		Idade
Gênero	Grau de escolaridade	
Tipo de vínculo com a organização		
Cargo concursado/cargo ocupado		
Tempo de permanência em sua atual posição	Data de início da elegibilidade para aposentadoria	
Formação escolar/acadêmica		
Tempo de serviço		
Tempo de serviço no governo federal		
Experiência profissional anterior		
Cargo		
Função		
Principal atividade hoje		
Área ou unidade de lotação de origem		
Área ou unidade de lotação atual		

Fonte: Komatsu, 2013.

5. *Elaboração de cenários alternativos de planejamento.*

A autora sugere que sejam construídos, no mínimo, dois cenários futuros. Um em que as condições atuais sejam preservadas e outro, no qual se considere condições ideais.

5.1 Construção de cenário futuro, mantidas as condições atuais.

Esse cenário inercial revela os efeitos sobre a organização, caso não sejam adotadas as medidas necessárias de adequação da força de trabalho. Dessa forma, o cenário em voga apresenta a “oferta” de pessoal com a qual se poderá contar, caso não seja realizado um planejamento. Por exemplo, a quantidade de aposentadorias deverá aumentar em função do maior número de servidores que preencherá os critérios para o gozo do benefício. Nessa situação, mais que a redução do quadro de pessoal, há o risco da perda de conhecimento tácito acumulado. É preciso avaliar a criticidade do risco no médio e longo prazo.

5.2 Construção de cenário futuro em situação ideal.

Por outro lado, o cenário ideal revela o número estimado de profissionais com competências necessárias ao cumprimento da estratégia organizacional. Isso porque, nesse cenário, são estabelecidas medidas de adequação da força de trabalho a nova realidade, o que caracteriza a “demanda” de pessoal que será requerida pela organização.

6. Identificação de lacunas entre os cenários de planejamento real e ideal.

Após o estabelecimento dos cenários inercial e ideal, deve-se identificar as diferenças entre eles, de forma a realizar um balanço entre as necessidades futuras e os recursos disponíveis.

7. Construção do plano de ação para suprir as lacunas e distorções encontradas.

As diferenças constatadas entre os cenários serão o principal subsídio para a elaboração de um plano de ação com vistas a adequar a força de trabalho da organização às necessidades futuras. Diversas medidas podem ser tomadas nesse contexto, com destaque para realocação de servidores, formação e capacitação, oferta de remuneração variável, adequação de plano de cargos e salários, melhoria nas condições de trabalho e recrutamento interno e externo.

De forma geral, as proposições de Marconi (2002) e Komatsu (2013) seguem a mesma lógica. Marconi (2002), no entanto, é mais detalhista e centra seu modelo nos processos de trabalho desempenhados pela organização. Komatsu (2013), por outro lado, é mais generalista e sua metodologia ressalta o planejamento por cenários. As pequenas diferenças encontradas podem estar relacionadas ao contexto em que as metodologias foram elaboradas, já que há um lapso temporal de cerca de dez anos entre elas. Contudo, os modelos guardam mais semelhanças que distinções, tendo sido pensados para a aplicação no Poder Executivo Federal, como se pode notar pela menção a realidade dos Ministérios que ambos os autores fazem no decorrer de seus textos^{4,5}.

Rocha e Morais (2009) apresentaram uma metodologia para o planejamento da força de trabalho pensada para a aplicação no âmbito estadual, especificamente no estado de Minas Gerais. Assim como o modelo de Marconi (2002), a metodologia proposta centra-se nos processos de trabalho. Segundo os autores, o principal insumo para se estimar o quantitativo de servidores, bem como para identificar seu perfil necessário para uma organização, são os processos de trabalho. Uma vez que as metas estratégicas estão relacionadas aos produtos entregues pela organização, para conseguir cumpri-las, é necessário que sejam cumpridas, de forma eficiente, as etapas dos processos de trabalho que vão gerar tais produtos⁶.

Nesse sentido, os autores enfatizam que os processos de trabalho devem estar perfeitamente ajustados à realidade da organização, ou seja, é preciso otimizá-los, eliminando etapas sobrepostas ou desnecessárias (retrabalhos) e também “desburocratizando” aquilo que for possível. Dessa forma, eles não devem ser apenas mapeados, mas redesenhados, caso necessário. Se isso não for feito, todo o processo de planejamento da força de trabalho será comprometido.

Antes de iniciar o levantamento dos dados para o planejamento da força de trabalho, Rocha e Morais (2009) sugerem que a organização reflita sobre algumas questões, o que possibilitará um melhor diagnóstico. Tratam-se de oito perguntas, determinantes para direcionar o processo de elaboração de planejamento, descritas abaixo.

1. Quais são as habilidades vitais que a força de trabalho deve possuir para possibilitar o alcance dos objetivos e metas da instituição alvo do planejamento?

2. Quais são as mudanças esperadas nas atividades, processos e fluxos de trabalho da organização, em função de redefinições na missão, metas, prioridades políticas, avanços tecnológicos e do processo de terceirização?
3. Quais são os impactos sobre os recursos humanos da organização?
4. Quais serão as habilidades necessárias no futuro e quais deixarão de ser, dado este cenário?
5. Quais são as estratégias de recrutamento, redistribuição, capacitação e retenção (incentivos) que deverão ser implementadas para ajudar a organização a obter uma força de trabalho qualificada e diversificada e, posteriormente, assegurar a sua manutenção?
6. Quais são os desafios que a instituição enfrentará para programar estas estratégias?
7. Quais são as estratégias que a organização deverá adotar nos próximos anos a fim de suprir as deficiências de habilidades que poderão surgir devido aos desligamentos e aposentadorias?
8. Quais são as barreiras estatutárias, administrativas, estruturais ou culturais identificadas para a reestruturação da força de trabalho?

Essas perguntas permitirão que a organização esteja melhor preparada para conduzir o processo, pois estão diretamente relacionadas às etapas da metodologia proposta pelos autores, identificadas a seguir:

1. Identificação da missão/objetivos da organização;
2. Identificação dos principais parceiros e sustentadores do planejamento da força de trabalho;
3. Identificação dos blocos de atividades finalísticas e meio, seus principais produtos e metas;
4. Previsão de mudanças futuras, aprimoramento e modernização dos processos de trabalho dos blocos de atividades;
5. Levantamento do número de servidores que atuam nestes blocos de atividades;
6. Levantamento do volume de trabalho, jornada e regime de contratação das pessoas que atuam nos blocos de atividades;

7. Definição dos indicadores a serem utilizados no cálculo do número necessário de servidores;
8. Cálculo do número necessário de servidores para atuação nos blocos de atividades;
9. Definição do perfil necessário para a força de trabalho;
10. Levantamento do perfil atual dos servidores que atuam nos blocos de atividades;
11. Quantificação do impacto no quantitativo de pessoal decorrente da evolução futura de desligamentos e aposentadorias;
12. Definição de instrumentos e metas (e seus respectivos responsáveis) para a redução da defasagem entre o perfil/quantitativo atual e o desejado;
13. Estimativa de custo e proposta de cronograma de implementação das metas estabelecidas;
14. Comunicação do plano;
15. Monitoramento e avaliação dos resultados.

A descrição detalhada das etapas torna-se desnecessária, pois elas aparecem de forma muito semelhante nos demais modelos apresentados. No entanto, os autores destacam, além das etapas referentes ao mapeamento dos processos de trabalho, conforme exposto anteriormente, aquelas relacionadas ao cálculo do número necessário de servidores. Três indicadores básicos são sugeridos para serem utilizados nesse cálculo:

Indicador 1:

$$\text{NNS} = \frac{\text{Meta relativa ao volume de produtos demandados}}{\text{Produtividade média desejada para o servidor}}$$

Onde:

NNS: número necessário de servidores.

Meta relativa ao volume de produtos demandados: número de consultas médicas a serem realizadas em determinado prazo, por exemplo.

Produtividade média desejada para o servidor:

$$\frac{\text{Carga horária efetiva desejada para cada servidor}}{\text{Tempo de execução unitária}}$$

Indicador 2*:

$$\text{NNS} = \frac{\text{Meta relativa ao volume de produtos demandados}}{\text{Volume de produtos que cada trabalhador gera}}$$

Onde:

NNS: número necessário de servidores.

Meta relativa ao volume de produtos demandados: número de consultas médicas a serem realizadas em determinado prazo, por exemplo.

Volume de produtos que cada trabalhador gera: número de consulta efetivamente realizadas por unidade de tempo.

*Pode ser utilizado caso a organização não seja capaz de mensurar o “tempo de execução unitário”, necessário para o cálculo do *Indicador 1*.

Indicador 3:

$$\text{NNS} = \frac{\text{Carga horária total gasta}}{\text{Carga horária efetiva desejada para cada servidor}}$$

Onde:

NNS: número necessário de servidores.

Carga horária total gasta (para gerar um determinado volume esperado de produtos em um período predefinido) = Meta relativa ao volume de produtos demandados x Tempo de execução unitária.

Observação: a unidade de tempo deve ser a mesma para todas as variáveis em cada Indicador.

Segundo Rocha e Morais (2009), o indicador ideal deve levar em consideração a produtividade dos servidores. Este seria o parâmetro mais relevante para estimar o quantitativo de servidores, pois correlaciona a eficiência de sua atuação com o processo de trabalho no qual estão envolvidos.

No entanto, as organizações podem encontrar dificuldades para obter informações necessárias a esse cálculo⁶, por isso os autores apresentam os três indicadores, anteriormente demonstrados, como alternativas.

Um diferencial do trabalho de Rocha e Morais (2009) é a aplicação da metodologia por eles proposta em três áreas distintas do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais e a apresentação dos resultados dessas experiências.

Como fatores dificultadores, os autores destacam: movimentações constantes de pessoal e revisões/alterações nos procedimentos durante o mapeamento atrasam o levantamento e a análise dos dados; grande dificuldade na obtenção de informações gerenciais e estatísticas, principalmente as relativas ao volume da demanda e tempo de execução; os instrumentos para coleta e análise dos dados e as fórmulas para cálculo do dimensionamento utilizados num determinado processo nem sempre podem ser aplicados a outro, demandando duplicação de esforços para obtenção de resultados; a avaliação do impacto do cenário futuro no dimensionamento e na composição da força de trabalho (previsão de mudanças na tecnologia da informação, aprimoramentos e modernização nos processos de trabalho ou nas atividades) são desafios constantes e costumam demandar um tempo considerável de estudos; o tempo para implantação das ações resultantes do projeto muitas vezes contrasta com o processo; as mudanças resultantes da alteração de procedimentos e legislação, rotatividade de pessoal, desenvolvimento de sistemas, entre outros e, por fim, as limitações legais e

orçamentárias, que devem ser consideradas em todas as etapas do projeto, do planejamento à implementação⁶.

A despeito de todas as dificuldades apontadas, Rocha e Morais (2009) enfatizam que o planejamento da força de trabalho, além de permitir a adequação do quadro de pessoal, promove uma série de benefícios à organização que o implementa. O processo propicia informações relevantes que podem subsidiar a elaboração de concursos públicos, contribui para a elaboração de conteúdos de cursos de formação/aperfeiçoamento nas áreas de atuação correspondentes e possibilita que servidores envolvidos sejam qualificados para trabalhar de acordo com padrões definidos^{3,6}. Além disso, a reestruturação (ou redesenho) de processos, premissa fundamental para a aplicação do método, quando bem conduzida, é claramente percebida nos resultados dos projetos de planejamento da força de trabalho. Em contrapartida, as iniciativas de tal planejamento também costumam resultar em novas demandas por melhorias de processo⁶.

Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) também apresentaram uma metodologia para o planejamento da força de trabalho em âmbito estadual, com vistas à aplicação no Poder Executivo do estado de Pernambuco. A metodologia proposta pelos autores centra-se no mapeamento de competências e, diferentemente dos demais modelos apresentados, não sugere uma etapa destinada à realização de cálculos para a definição do quantitativo necessário de servidores.

Todas as outras etapas propostas nos modelos anteriormente discutidos aparecem na metodologia de Rodrigues, Oliveira e Lima (2015), no entanto, elas foram divididas de maneira distinta.

Antes de apresentar a metodologia propriamente dita, os autores expõem suas premissas e diretrizes. Como premissas, eles consideram os fatores que irão auxiliar na execução das etapas da metodologia, não sendo, no entanto, limitadores de sua implantação. São elas: preparação e envolvimento da área de Gestão de Pessoas, alinhamento ao mapa estratégico da organização, envolvimento dos gestores e apoio e patrocínio da alta direção.

Já as diretrizes seriam os elementos que irão orientar a execução das etapas da metodologia. Elas são apresentadas a seguir, na sequência de atividades norteadoras do processo, conforme postulado pelos autores: sensibilização dos

servidores da organização, identificação dos processos de trabalho, identificação e descrição das competências e identificação das necessidades de provimento.

Entre as premissas, merece destaque a referência à área de Gestão de Pessoas como condutora do processo. Os demais modelos⁴⁻⁶ mencionam equipes gestoras do planejamento da força de trabalho, ou seja, equipes formadas especificamente para esse objetivo e não necessariamente conduzidas pela área de Gestão de Pessoas. Entre as diretrizes, destaca-se a sensibilização dos servidores da organização. Embora os demais autores⁴⁻⁶ citem a importância da comunicação do planejamento da força de trabalho, em suas sugestões, tal comunicação é feita ao final do processo, a fim de promover a divulgação das estratégias a serem adotadas. Sensibilizar é diferente de comunicar, objetiva o pleno entendimento do processo e da metodologia que será utilizada, assim como o envolvimento de todos os interessados.

A metodologia sugerida para o planejamento da força de trabalho em si, possui nove etapas⁷, descritas a seguir:

1. Definição do público-alvo;
2. Análise documental;
3. Identificação dos processos de trabalho e dos blocos de atividades;
4. Aplicação de questionário/formulário;
5. Entrevista;
6. Tabulação dos dados coletados;
7. Descrição das competências identificadas;
8. Validação;
9. Produtos finais.

Assim como as dos outros autores⁴⁻⁶, a metodologia proposta por Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) pode ser incremental, ou seja, implementada de forma gradativa pela organização. Dessa forma, sua primeira etapa consiste em definir claramente quais áreas serão objeto do planejamento da força de trabalho.

A segunda etapa, análise documental, assemelha-se a identificação das diretrizes estratégicas da organização, presente nos demais modelos apresentados³⁻⁶. No entanto, os autores extrapolam os documentos referentes ao planejamento estratégico,

citando outros, como o Regimento Interno, que permitirão um conhecimento aprofundado da organização.


A identificação dos processos de trabalho aparece como terceira etapa da metodologia, mas também como uma de suas diretrizes. Embora os autores não detalhem essa etapa como os demais⁴⁻⁶, mencionando a relevância de, além de mapear os processos, redesenhá-los quando necessário, sua presença como uma das diretrizes do planejamento da força de trabalho demonstra a importância que lhe atribuem.

As demais etapas referem-se ao mapeamento de competências, diretriz principal desta metodologia. Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) sugerem que o mapeamento seja realizado por meio da aplicação de questionário para todo o público-alvo, definido na primeira etapa, e da realização de entrevista individual ou com grupo focal, com servidores ocupantes de cargos de chefia, prioritariamente.

Os autores afirmam que esses instrumentos permitirão traçar o perfil qualitativo da força de trabalho, identificando a faixa-etária, grau de instrução, formação, situação da saúde ocupacional, tipos de vínculos com o serviço público, tempo de serviço, entre outros, mas também o perfil quantitativo do quadro de pessoal atual, quantificando os servidores ativos, cedidos a outros órgãos e/ou outros poderes da Administração Pública, licenciados, afastados para mandato de cargo eletivo, em abandono de cargo, recebendo o abono permanência, entre outros fatores.

O questionário proposto pelos autores pode ser visualizado na Figura 02.

Figura 02: Questionário utilizado por Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) para o mapeamento de competências



Secretaria de
Administração

Secretaria de Pessoal e Relações Institucionais - SEPRI
Gerência Geral de Administração e Desenvolvimento de Pessoas - GGADP
Gerência de Gestão do Desempenho - GEDES

DADOS DO SETOR

2. Selecione o Órgão/Secretaria de lotação
[Escolher Secretarias e Vinculadas do Poder Executivo a partir de uma lista suspensa]

3. Selecione a área de atuação (Diretoria, Gerência, Unidade, Núcleo, etc...)
[Área para escrever a lotação atual]

4. Horário de Funcionamento
[Marcar entre as opções listadas: Manhã / Tarde / Noite. Pode escolher mais de uma opção]

DIMENSIONAMENTO E COMPETÊNCIAS

5. Descreva as atividades desenvolvidas atualmente **[servidor]**
[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades desempenhadas atualmente]

5.1 Descreva as atividades que deveriam ser desempenhadas **[servidor]**
[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades que não são exercidas, porém seriam ideais estar sendo realizadas para um bom desempenho do setor]

6. Descreva as atribuições do setor **[Apenas para gestores]**
[Descrever as atribuições e atividades desempenhadas no setor]

6.1 Descreva as atividades que deveriam ser desempenhadas
[Descreva de forma sucinta e objetiva as atividades que não são exercidas, porém seriam ideais estar sendo realizadas para um bom desempenho do setor]

6.2 Quais setores internos e órgãos externos demandam para o setor?
[Cite quais setores do órgão/instituição e órgãos externos o setor recebe demanda]

6.3 Para quais setores internos e órgãos externos fornece demanda?
[Cite para quais setores do órgão/instituição e órgãos externos o setor fornece demanda]

7. Quantidade atual de servidores no setor: _____

7.1 Dos servidores que trabalham no setor atualmente:

Quantos são CTD: _____ Quantos são Efetivos: _____

Quantos são apenas comissionados: _____

Quantos são Terceirizados: _____

Quantos são Estagiários: _____

Quantos são cedidos de outros órgãos/poderes: _____

7.2 Dos servidores que trabalham no setor atualmente:

Quantos possuem apenas nível fundamental: _____

Quantos possuem até o nível médio: _____

Quantos possuem nível superior: _____

7.3 Existem planos de expansão de atividades?

[Há previsão de aumento de demanda futura para o setor?]

7.4 Atualmente, para realizar as atividades faz-se uso de algum recurso tecnológico?

Se sim, quais? Se não usa, existe a necessidade de fazer uso de algum recurso e porque?

[Citar quais os recursos tecnológicos utilizados para auxiliar nas atividades desenvolvidas no setor. Ex: Computador, Scanner, outros]

7.5 Qual a quantidade ideal de servidores para o setor? _____

[Levando em consideração os itens anteriores como carga horária dos servidores do setor, nível de escolaridade, recursos tecnológicos e planos de expansão, qual a quantidade ideal de servidores para o setor, para que funcione de forma plena, isto é, sem sobrecarga de trabalho e sem ociosidade.]

8. Comentários e Sugestões

Fonte: Rodrigues, Oliveira e Lima, 2015.

A sétima etapa compreende a descrição das competências identificadas. Essas informações serão organizadas de duas formas, um quadro com todas as

competências identificadas (Quadro 02), sua descrição objetiva e os níveis de aprofundamento necessário e uma matriz de competências (Tabela 01), onde constarão as competências identificadas e as áreas onde estas são necessárias para executar as atividades e processos. A matriz permite uma visualização de forma mais abrangente das competências por setores da organização.

Quadro 02: Quadro descritivo de competências comportamentais

ÁREA GESTÃO DE PESSOAS				
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS				
Competência	Descrição	Nível de Aprofundamento		
		1-Básico	2 - Intermediário	3-Avançado
Visão Sistêmica e Analítica	Possuir visão global e integrada dos processos de trabalho, avaliando os impactos das ações nas diversas dimensões.		X	
Tomada de Decisão (Processo Decisório)	Analisar e implementar decisões oportunas, dentre as alternativas/escolhas disponíveis, avaliando os riscos e os impactos futuros.			X
Flexibilidade	Ser capaz de aceitar mudanças, situações e comportamentos antagônicos	X		
Sigilo de Informações	Manter sob sigilo os dados e informações de natureza confidencial obtidas no exercício das atividades.	X		
Administração de Prioridades	Planejar a execução das atividades de acordo com o valor, o prazo e os critérios de urgência e importância, sem comprometer os objetivos e metas da instituição.			X

Fonte: Rodrigues, Oliveira e Lima, 2015.

Tabela 01 - Matriz de competências por área funcional

	Competências	Áreas					
		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3	ÁREA 4	ÁREA 5	ÁREA 6
	COMPETÊNCIA 1			x	x	x	
	COMPETÊNCIA 2		x				
	COMPETÊNCIA 3						
	COMPETÊNCIA 4					x	
	COMPETÊNCIA 5	x					
	COMPETÊNCIA 6	x					
	COMPETÊNCIA 7		x				
	COMPETÊNCIA 8	x					
	COMPETÊNCIA 9				x		
	COMPETÊNCIA 19			x		x	x

Fonte: Rodrigues, Oliveira e Lima, 2015.

A oitava etapa, validação, não foi proposta nas demais metodologias⁴⁻⁶, mas é importante para assegurar que as informações levantadas correspondam de forma fidedigna à realidade da organização. Os representantes dos setores envolvidos

(diretores, coordenadores, chefes) devem checar os dados e, caso seja necessário, fazer possíveis ajustes antes de elaborar o produto final.

A última etapa corresponde à elaboração de uma matriz de alocação de cargos, na qual serão identificados o cenário atual e a real necessidade do quantitativo de pessoal para cada setor, conforme o perfil necessário à realização das atividades e processos.

Os autores não sugerem nenhum critério objetivo para a quantificação dos servidores. Eles acreditam que o mapeamento de competências em conjunto com a experiência dos setores envolvidos são suficientes para inferir o número necessário de servidores. Em comparação com os demais modelos apresentados, esse é um ponto de fragilidade do trabalho, mas também o seu diferencial.

A metodologia proposta por Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) visa o dimensionamento da força de trabalho, embora em alguns momentos do texto, os autores não façam distinção entre dimensionamento e planejamento. De acordo com a última etapa, percebe-se que os autores objetivam adequar a força de trabalho às necessidades atuais da organização, mas não vislumbram um horizonte de tempo maior, como no planejamento da força de trabalho.

Marconi (2002) sugere que sejam realizadas projeções da força de trabalho para o período de um ano, já Rocha e Morais (2009) ampliam o horizonte de previsão para o período de um Governo, argumentando que a complexidade de sua realização tornaria pouco viável sua repetição em períodos menores.

Outro diferencial do trabalho de Rodrigues, Oliveira e Lima (2015) é a relação entre o produto final de adequação da força de trabalho a outras rotinas de Gestão de Pessoas. As informações obtidas ao longo do processo darão subsídio para o planejamento de concursos públicos, a programação de treinamentos, a escolha de modelos de avaliação de desempenho, a remoção de servidores, a escolha de critérios de seleção para cargos vagos, entre outros.

Conforme visto, no âmbito da Administração Pública, o planejamento da força de trabalho visa estimar o número adequado de servidores para atender as demandas de pessoal dos processos de trabalho de determinado órgão ou entidade, considerando as atividades e/ou os blocos de atividades desenvolvidas. O processo contribui ainda para a definição de estratégias na área de Gestão de Pessoas, crítica para

o setor público, como recrutamento, capacitação, remanejamento e realocação dos servidores^{3,6}.

O planejamento da força de trabalho, portanto, é uma técnica inovadora que visa dotar gestores públicos de ferramentas para traçar estratégias no sentido de melhor aproveitamento de sua força de trabalho³.

A análise aprofundada de todos os modelos apresentados³⁻⁷ foi primordial para o cumprimento do objetivo deste estudo que consistiu em descrever o modelo de planejamento da força de trabalho utilizado no Poder Judiciário Federal, considerando instrumentos e técnicas empregados e identificando as peculiaridades da Justiça do Trabalho.

A metodologia utilizada para desenvolvimento deste trabalho foi detalhada na próxima seção.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, com foco qualitativo. Caracteriza-se como estudo de caso, tendo em vista que foi analisado o processo de planejamento da força de trabalho no Poder Judiciário Federal. O estudo de caso apresenta-se como uma estratégia de pesquisa adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real¹⁵. Embora apresente menor rigor metodológico e dificuldade de generalização dos resultados, este tipo de estudo proporciona a visão global sobre o problema e a identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados¹⁶.

O trabalho foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Em adição à revisão de literatura, foram analisadas as legislações do Poder Judiciário Federal cuja matéria relaciona-se ao processo de distribuição da força de trabalho.

Em especial, foram consideradas as Resoluções CSJT n. 63, de 28 de maio de 2010⁸, que institui a padronização da estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, e CNJ n. 219, de 26 de abril de 2016⁹, que dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências.

A partir da análise de ambas as Resoluções a luz da literatura, foram identificados os critérios considerados para a distribuição da força de trabalho no Poder Judiciário Federal, caracterizando a abordagem utilizada neste Poder como quantitativa, qualitativa ou mista; apresentadas sugestões de melhoria dos processos analisados e ponderadas as peculiaridades da Justiça do Trabalho.

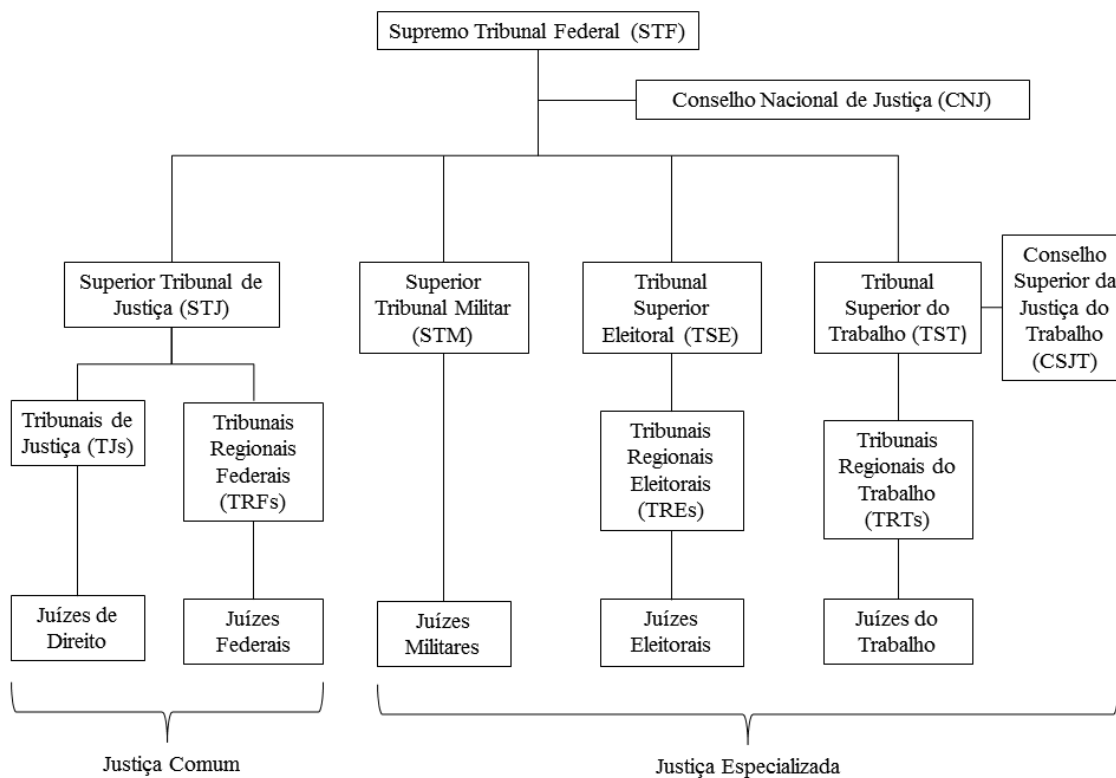
Após a publicação da Resolução CNJ n. 219/ 2016, a Justiça do Trabalho vive um impasse^{10,11}. Isso porque esta Justiça possui legislação própria que dispõe sobre a distribuição da força de trabalho, a Resolução CSJT n. 63/2010. No entanto, as Resoluções do CNJ estão, hierarquicamente, acima das Resoluções do CSJT, devendo ser aplicadas por todo o Poder Judiciário¹². Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi caracterizar o modelo de planejamento da força de trabalho utilizado no Poder Judiciário Federal, ponderando as peculiaridades da Justiça do Trabalho.

4. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL

A Constituição Federal de 1988¹² estabelece que “são poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. O Poder Judiciário é o responsável pela solução de conflitos, exercendo a função jurisdicional do Estado, isto é, somente ele pode dizer, em caráter definitivo, o direito aplicável aos casos concretos litigiosos submetidos à sua apreciação¹⁷.

São órgãos do Poder Judiciário: o Supremo Tribunal Federal; o Conselho Nacional de Justiça; o Superior Tribunal de Justiça; o Tribunal Superior do Trabalho; os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; os Tribunais e Juízes do Trabalho; os Tribunais e Juízes Eleitorais; os Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios¹², conforme pode ser visto na Figura 03.

Figura 03: Estrutura do Poder Judiciário



Fonte: Elaboração própria.

O CNJ é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do Sistema Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Possui como missão: “contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade”, e como visão: “ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário”¹⁸.

Este Conselho possui atuação em diversos segmentos da Justiça Brasileira. Na Política Judiciária, zela pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações. Na gestão, defini o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Na prestação de serviços ao cidadão, recebe reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro, que atuem por delegação do poder público ou oficializado. Na moralidade, julga processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas. Na eficiência dos serviços judiciais, busca melhores práticas e celeridade, elabora e publica semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País¹⁸.

Além disso, o CNJ desenvolve e coordena vários programas de âmbito nacional que priorizam áreas como gestão institucional, meio ambiente, direitos humanos e tecnologia. Entre eles estão: Conciliar é Legal, Metas do Judiciário, Lei Maria da Penha, Pai Presente, Começar de Novo, Justiça Aberta e Justiça em Números¹⁸.

O Conselho é composto de quinze membros com mandato de dois anos, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. Admite-se uma recondução, à exceção da presidência, que será exercida pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal (STF) e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do STF¹².

Segundo a Constituição Federal de 1988:

Compete ao CNJ o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

IV representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

V rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004). (BRASIL, 1988, Constituição da República Federativa do Brasil).

A Justiça do Trabalho é composta por três órgãos: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juízes do Trabalho, que correspondem ao terceiro, segundo e primeiro graus de jurisdição, respectivamente¹⁹ (Figura 03).

Os Juízes do Trabalho integram o primeiro grau de jurisdição, exercendo suas funções nas Varas do Trabalho. O segundo grau de jurisdição é composto pelos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), onde atuam os Juízes dos TRTs. Alguns TRTs outorgaram, via regimento interno, o título de Desembargador Federal do Trabalho aos seus Juízes, entretanto, o projeto de lei que altera a denominação dos Juízes de segundo grau para Desembargadores ainda está em trâmite no Congresso Nacional. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) representa o terceiro grau de jurisdição, é o órgão de cúpula do Poder Judiciário Trabalhista, onde os Ministros do TST exercem suas atividades¹⁹.

O CSJT funciona junto ao TST, sendo responsável pela supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, atua como órgão central do sistema e suas decisões possuem efeito vinculante¹².

No âmbito estratégico, possui como visão: “ser reconhecido perante a sociedade pela excelência desempenhada na supervisão, integração e desenvolvimento da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus”. E como valores: “consciência socioambiental, ética, excelência, inovação, respeito às peculiaridades regionais, transparência e valorização das pessoas”¹⁰.

O CSJT é integrado pelo Presidente e Vice-Presidente do TST e pelo Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho, membros natos. Também compõem o Conselho três ministros eleitos pelo pleno do TST e cinco presidentes de TRTs, cada um deles representando uma das cinco regiões geográficas do país (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte)¹⁹.

No contexto de planejamento da força de trabalho, registra-se, em 2010, a publicação da Resolução n. 63, pelo CSJT, que institui a padronização da estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus⁸. E, posteriormente, em 2016, a publicação da Resolução n. 219 pelo CNJ, que dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de

confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências⁹.

As Resoluções publicadas pelos diferentes Conselhos, embora tratem da mesma matéria, diretrizes para a distribuição da força de trabalho e do orçamento de gratificações, possuem objetivos diferentes e utilizaram metodologias distintas.

A Resolução CSJT n. 63/2010 parte do *modelo baseado na procura estimada do serviço*¹³ para a distribuição de servidores e do orçamento de gratificações a eles destinado na Justiça do Trabalho. O orçamento de gratificações do Poder Judiciário da União destina-se aos servidores no exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento e está previsto no art. 3º da Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006²⁰:

Integram os Quadros de Pessoal dos órgãos do Poder Judiciário da União as Funções Comissionadas, escalonadas de FC-1 a FC-6, e os Cargos em Comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, Lei 11.416/2006, art. 3º).

A procura estimada do serviço, nesse caso, é representada pela faixa de movimentação processual, aferida por meio da média do último triênio. Trata-se da média da quantidade de processos recebidos por unidade (Vara do Trabalho e Gabinete de Desembargador dos TRTs) nos últimos três anos. Dessa forma, a Resolução CSJT n.63/2010 utiliza critérios quantitativos, oriundos de dados históricos, para promover o dimensionamento da força de trabalho.

A distribuição da força de trabalho e do orçamento de gratificações no primeiro e segundo grau de jurisdição, conforme a Resolução CSJT n. 63/2010, está ilustrada nas tabelas 02 a 05.

Tabela 02 – Número de servidores lotados nas Varas do Trabalho, conforme faixa de movimentação processual.

<u>VARAS DO TRABALHO</u>	
FAIXA - MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL	Lotação
ATÉ 500	5 a 6
501 - 750	7 a 8
751 – 1.000	9 a 10
1.001 – 1.500	11 a 12
1.501 – 2.000	13 a 14
2.001 – 2.500	15 a 16
2.501 OU MAIS	17 a 18

Fonte: Resolução CSJT n. 63/2010.

A título de exemplo, cita-se o dimensionamento da força de trabalho nas Varas do Trabalho (Tabela 02). Conforme pode ser visto na tabela acima, as Varas do Trabalho que receberam até 500 processos/ano no último triênio devem possuir de 5 a 6 servidores (lotação). A lotação aumenta proporcionalmente a movimentação processual e possui como limite máximo a quantidade de 18 (dezoito) servidores, nas Varas do Trabalho que receberam uma média superior a 2.501 (dois mil quinhentos e um) processos nos últimos três anos. A mesma lógica foi aplicada para os Gabinetes de Desembargador dos TRTs (Tabela 03).

Tabela 03 – Número de servidores lotados nos Gabinetes de Desembargador dos TRTs, conforme faixa de movimentação processual.

GABINETES DE DESEMBARGADORES DE TRT	
PROCESSOS RECEBIDOS/ANO	Lotação
ATÉ 500	5 a 6
501 - 750	7 a 8
751 – 1.000	9 a 10
1.001 – 1.500	11 a 12
1.501 – 2.000	13 a 14
MAIS DE 2.000	15 a 16

Fonte: Resolução CSJT n. 63/2010.

A Resolução CSJT n.63/2010 estabelece também o quadro de pessoal das Varas do Trabalho e Gabinetes de Desembargador dos TRTs, determinando quais funções compõem cada unidade, sua quantidade e a gratificação a elas vinculada (Tabelas 04 e 05). Para a distribuição do orçamento de gratificações foi utilizado o mesmo critério da distribuição da força de trabalho: faixa de movimentação processual, aferida por meio da média do último triênio. Por exemplo, conforme ilustrado na Tabela 04, as Varas do Trabalho com movimentação processual de até 500 processos/ano, no último triênio, devem possuir um cargo em comissão, nível CJ-3, para o Diretor de Secretaria e quatro funções comissionadas, duas nível FC-5, uma para o Assistente de Diretor de Secretaria e outra para o Assistente de Juiz, e duas nível FC-4, uma para o Secretário de Audiência e outra para o Calculista. O orçamento de gratificações aumenta proporcionalmente à movimentação processual e possui como limite máximo a quantidade de onze funções comissionadas, nas Varas do Trabalho que receberam uma média superior a 2.500 (dois mil e quinhentos) processos nos últimos três anos (Tabela 04). O mesmo raciocínio foi utilizado para os Gabinetes de Desembargador dos TRTs (Tabela 05).

Ademais, a Resolução CSJT n. 63/2010 estabelece um teto para o orçamento de gratificações, ao determinar que o número de cargos em comissão e funções comissionadas deve corresponder a, no máximo, 70% (setenta por cento) do quantitativo de cargos efetivos do órgão.

Tabela 04 – Distribuição do orçamento de gratificações nas Varas do Trabalho, conforme faixa de movimentação processual.

<u>VARAS DO TRABALHO</u>		
MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL – PROCESSOS/ANO		
PADRÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES COMISSIONADAS		
Até 500 PROCESSOS		
DENOMINAÇÃO PADRONIZADA	NÍVEL	LOTAÇÃO
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
De 501 a 750 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
De 751 a 1.000 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	1
Calculista	FC4	1
Assistente	FC2	1

De 1.001 a 1.500 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	1
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	1
De 1.501 a 2.000 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	2
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	2
De 2.001 a 2.500 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	2
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	3
Acima de 2.500 PROCESSOS		
Diretor de Secretaria	CJ3	1
Assistente de Diretor de Secretaria	FC5	1
Assistente de Juiz	FC5	2
Secretário de Audiência	FC4	2
Calculista	FC4	2
Assistente	FC2	4

Fonte: Resolução CSJT n. 63/2010.

Tabela 05 - Distribuição do orçamento de gratificações nos Gabinetes de Desembargador dos TRTs, conforme faixa de movimentação processual.

<u>TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO</u>		
MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL – PROCESSOS/ANO PADRÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES COMISSIONADAS		
Até 500 PROCESSOS		
DENOMINAÇÃO PADRONIZADA	NÍVEL	LOTAÇÃO
Assessor	CJ3	1
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	2
Assistente administrativo	FC3	1
De 501 a 750 PROCESSOS		
Assessor	CJ3	1
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	3
Assistente administrativo	FC3	1
De 751 a 1.000 PROCESSOS		
Assessor	CJ3	1
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	4
Assistente administrativo	FC3	2
De 1.001 a 1.500 PROCESSOS		
Assessor	CJ3	2
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	5
Assistente administrativo	FC3	2
De 1.501 a 2.000 PROCESSOS		
Assessor	CJ3	2
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	7
Assistente administrativo	FC3	2
Mais de 2.000 PROCESSOS		
Assessor	CJ3	2
Chefe de Gabinete	FC5	1
Assistente de Gabinete	FC5	9
Assistente administrativo	FC3	2

Fonte: Resolução CSJT n. 63/2010.

Conforme anteriormente exposto, o critério faixa de movimentação processual reflete a procura estimada do serviço¹³. Nesse modelo, o número de servidores e o orçamento de gratificações são diretamente proporcionais à demanda, como pode ser visto nas tabelas.

A comparação entre o primeiro e o segundo graus de jurisdição, no entanto, revela algumas discrepâncias. Apesar de a distribuição da força de trabalho ter sido pautada nas mesmas condições para ambos os graus, a distribuição do orçamento de gratificações privilegiou o segundo grau.

Nos Gabinetes de Desembargador, o número de servidores com função comissionada nível FC-5 é maior. Os Gabinetes contam com mais assistentes desde a sua estrutura mínima, variando de dois a nove, naqueles com faixa de movimentação processual superior a 2.000 (dois mil) processos. Já as Varas do Trabalho dispõem de apenas um assistente de Juiz, ou dois, no máximo, naquelas com movimentação processual superior a 1.501 (mil e quinhentos e um) processos.

A Resolução CSJT n. 63/2010 permite a reavaliação da estrutura das Varas do Trabalho caso haja alterações na faixa de movimentação processual, apurada nos três anos anteriores, mediante a disponibilidade de cargos e funções dos Tribunais e a demonstração da necessidade. A alteração da estrutura dos Gabinetes de Desembargador dos TRTs, por sua vez, somente poderá ser proposta quando a média de processos anualmente recebidos, apurada nos três anos anteriores, for igual ou superior a 1.500 (mil e quinhentos), não sendo permitida a utilização de projeções para cálculo do número de processos.

A citada Resolução, no entanto, estabelece critérios objetivos para a distribuição de servidores e do orçamento de gratificações apenas para a atividade judicante. Considerada como a atividade finalística da Justiça do Trabalho, a atividade judicante é exercida principalmente nas Varas do Trabalho e nos Gabinetes de Desembargador dos TRTs^{8,9}.

A atividade meio, referente à área administrativa, é contemplada apenas superficialmente. Ela divide-se em unidades de apoio judiciário, que prestam suporte direto às atividades judicantes e unidades de apoio administrativo, que lhes prestam suporte indireto⁸. Quanto às últimas, a Resolução CSJT n. 63/2010 apenas define que o quantitativo de servidores e do orçamento de gratificações deverá corresponder a, no

máximo, 30% (trinta por cento) do total de servidores lotados em um Tribunal e 30% (trinta por cento) do total de gratificações disponível para todo o quadro de pessoal, respectivamente.

A mensuração do volume de trabalho das áreas de atividade meio é muito mais complexa e, portanto, difícil de ser padronizada. Isso porque os processos de trabalho dessas áreas devem ser sistematizados conforme as características da organização na qual são realizados⁵. Além disso, é preciso considerar as competências necessárias e as disponíveis em cada organização, bem como as estratégias adotadas para adequá-las³⁻⁷. Nesse sentido, os modelos de Marconi (2002) ou Komatsu (2013) poderiam ser utilizados pela Justiça Trabalhista a fim de promover a distribuição mais adequada de sua força de trabalho nessas áreas.

Em busca de melhor adequação à realidade da Justiça do Trabalho, a Resolução CSJT n. 63/2010 foi alterada diversas vezes¹⁰. Em 2011, pela Resolução CSJT n. 83; em 2012, pelas Resoluções CSJT n. 93 e Resolução CSJT n. 118; em 2015, pela Resolução CSJT n. 160 e, por fim, em 2016 foi republicada conforme Resolução CSJT n. 169. A republicação acolheu as sugestões apresentadas pelo Colégio de Presidentes e Corregedores de Tribunais Regionais do Trabalho (Coleprecor) e pela Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra), com vistas ao aprimoramento das disposições contidas na Resolução CSJT n. 53/2008, revogada pela Resolução CSJT n. 63/2010.

Na ocasião da primeira publicação da norma, em 2010, ainda não havia sido estabelecida a diretriz estratégica para institucionalização da Política de Priorização do Primeiro Grau, aprovada em 2014 (dois mil e quatorze), no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário¹⁸. No entanto, as alterações posteriores a essa data não inseriram diretrizes nesse sentido.

Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário são promovidos pelo CNJ, desde 2008¹⁸. Regulamentados pela Resolução CNJ n. 198, de 1º de julho de 2014²¹, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, os Encontros acontecem todos os anos com os objetivos de: avaliar a estratégia nacional; divulgar e premiar o desempenho de Tribunais, unidades e servidores no cumprimento das metas nacionais; aprovar metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente e ajustar, quando necessário, as metas

nacionais às diretrizes e iniciativas estratégicas previamente aprovadas no Encontro do ano anterior¹⁸.

No contexto de planejamento da força de trabalho, destaca-se o VII Encontro Nacional do Poder Judiciário. No evento foram aprovadas seis metas nacionais para o ano de 2014 (dois mil e quatorze) e a diretriz estratégica para institucionalização da Política de Priorização do Primeiro Grau. Entre as metas nacionais, merece destaque a Meta 3 (três) que visou estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim¹⁸.

Tal Meta objetivava que os Tribunais normatizassem suas estruturas organizacionais, definindo organogramas, cadeias de comando, número de servidores e gratificações para os diversos setores, etc. Em muitos Tribunais, essa estrutura era disposta de forma empírica e não possuía regulamentação interna.

A Política de Priorização do Primeiro Grau, por sua vez, é umas das estratégias adotadas para o aumento da eficiência do Poder Judiciário, dado que o Relatório Justiça em Números 2013²² apontou que 90% (noventa por cento) dos processos em tramitação no Judiciário estão nas unidades judiciárias de primeiro grau, ensejando taxa de congestionamento média de 72% (setenta e dois por cento), 26 (vinte e seis) pontos percentuais acima da taxa existente no segundo grau. A partir desses dados pode-se concluir que a sobrecarga de trabalho e o mau funcionamento do primeiro grau estão entre as causas principais da morosidade sistêmica na Justiça Brasileira¹⁸.

Trata-se de uma constatação grave, pois o universo de atuação direta com a sociedade tem maior representatividade no primeiro grau de jurisdição. Este grau é a porta de entrada para a prestação de serviços judiciários. Por isso, quando há um aumento significativo na demanda por estes serviços, também é possível que haja um acúmulo de trabalho nessas unidades judiciárias²³.

A Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição foi instituída pela Resolução CNJ n.194, de 26 de Maio de 2014²⁴, com o objetivo de desenvolver, em caráter permanente, iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciários do primeiro grau dos Tribunais brasileiros.

Esta Resolução também estabeleceu nove linhas norteadoras de atuação da Política, sendo elas:

1. Alinhamento ao Plano Estratégico: alinhar o plano estratégico dos tribunais aos objetivos e linhas de atuação da Política, de modo a orientar seus programas, projetos e ações.
2. Equalização da força de trabalho: equalizar a distribuição da força de trabalho entre primeiro e segundo graus, proporcionalmente à demanda de processos;
3. Adequação orçamentária: garantir orçamento adequado ao desenvolvimento das atividades judiciais do primeiro grau, bem como adotar estratégias que assegurem excelência em sua gestão;
4. Infraestrutura e tecnologia: prover infraestrutura e tecnologia apropriadas ao funcionamento dos serviços judiciais;
5. Governança colaborativa: fomentar a participação de magistrados e servidores na governança da instituição, favorecendo a descentralização administrativa, a democratização interna e o comprometimento com os resultados institucionais;
6. Diálogo social e institucional: incentivar o diálogo com a sociedade e com as instituições públicas e privadas, e desenvolver parcerias voltadas ao cumprimento dos objetivos da Política;
7. Prevenção e racionalização de litígios: adotar medidas com vistas a conferir tratamento adequado às demandas de massa, fomentar o uso racional da Justiça e garantir distribuição equitativa dos processos judiciais entre as unidades judiciais de primeiro grau;
8. Estudos e pesquisas: promover estudos e pesquisas sobre causas e consequências do mau funcionamento da Justiça de primeiro grau e temas conexos, a fim de auxiliar o diagnóstico e a tomada de decisões;
9. Formação continuada: fomentar a capacitação contínua de magistrados e servidores nas competências relativas às atividades do primeiro grau de jurisdição.

A equalização da força de trabalho e a adequação do orçamento entre primeiro e segundo graus são orientações mais complexas, de forma que ensejaram a publicação de duas outras Resoluções: CNJ n.195/2014 e CNJ n. 219/2016.

A Resolução CNJ n.195, de 03 de Maio de 2014²⁵, dispõe sobre a distribuição do orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Entre as diversas disposições estabelecidas pela Resolução, destaca-se a identificação pelos Tribunais, na elaboração da proposta orçamentária, das parcelas dos recursos destinados ao primeiro e ao segundo graus de jurisdição, especialmente os de natureza não vinculada.

Recursos de natureza não vinculada são aqueles destinados ao pagamento de despesas não decorrentes de obrigações constitucionais ou legais. Sua previsão destinada ao primeiro e ao segundo graus deve atender à necessidade de distribuição equitativa do orçamento e observar as seguintes diretrizes: média de processos (casos novos) distribuídos ao primeiro e segundo graus no último triênio e acervo de processos pendentes (casos pendentes), em especial quando a diferença entre as taxas de congestionamento do primeiro e do segundo graus for superior a 10% (dez por cento)²⁵.

Estas diretrizes também foram utilizadas como critérios de distribuição da força de trabalho e do orçamento de gratificações, estabelecidos pela Resolução CNJ n. 219/2016.

A citada Resolução categoriza as unidades de um tribunal em diferentes áreas, a saber:

1. *Áreas de apoio direto à atividade judicante*: setores com competência para impulsionar diretamente a tramitação de processo judicial, tais como: *unidades judiciárias de primeiro e de segundo graus*, protocolo, distribuição, secretarias judiciárias, gabinetes, contadoria, centrais de mandados, central de conciliação, setores de admissibilidade de recursos, setores de processamento de autos, hastas públicas, precatórios, taquigrafia, estenotipia, perícia (contábil, médica, de serviço social e de psicologia), arquivo;

2. *Unidades judiciárias de primeiro grau*: varas, juizados, turmas recursais e zonas eleitorais, compostos por seus gabinetes, secretarias e postos avançados, quando houver;

3. *Unidades judiciárias de segundo grau*: gabinetes de desembargadores e secretarias de órgãos fracionários (turmas, seções especializadas, tribunal pleno etc.), excluídas a Presidência, a Vice-Presidência e a Corregedoria;

4. *Áreas de apoio indireto à atividade judicante (apoio administrativo)*: setores sem competência para impulsionar diretamente a tramitação do processo judicial e, por isso, não definidas como de apoio direto à atividade judicante.

A distribuição de servidores das *áreas de apoio direto à atividade judicante* entre primeiro e segundo graus segue critérios semelhantes aos estabelecidos pela Resolução CNJ n. 195/2014 para o orçamento, deve ser proporcional à quantidade média de processos (casos novos) distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio. Considera-se como casos novos o número total de processos que ingressaram ou foram protocolizados (em fase de conhecimento e execução) em determinado período de tempo.

A Resolução CNJ n. 219/2016, contudo, estabelece o uso de dois fatores moderadores da aplicação direta de tal média: a taxa de congestionamento, também considerada pela Resolução CNJ n. 195/2014, e o índice de produtividade de servidores (IPS).

A taxa de congestionamento corresponde ao percentual de processos pendentes de solução em relação ao total de processos que tramitaram (processos baixados + pendentes) durante o ano base, conforme formula abaixo:

$$TC = \frac{CP}{TPBaixados + CP}$$

Onde:

TC: taxa de congestionamento;

CP: casos pendentes de solução durante o ano base;

TPBaixados: total de processos baixados (conhecimento e execução), durante o ano base.

O IPS representa a média de processos baixados por servidor durante o ano base. É um índice obtido a partir da divisão do total de processos baixados pelo número de servidores, conforme fórmula abaixo:

$$\text{IPS} = \frac{\text{TPBaixados}}{\text{TServidores}}$$

Onde:

IPS: índice de produtividade de servidores;

TPBaixados: total de processos baixados (conhecimento e execução), durante o ano base;

TServidores: total de servidores no período base.

Quando a taxa de congestionamento de um grau de jurisdição (fases de conhecimento e de execução) superar em 10 (dez) pontos percentuais a do outro, o Tribunal deve providenciar a distribuição extra de servidores para o grau de jurisdição mais congestionado (fator de correção) com o objetivo de ampliar temporariamente a lotação, a fim de promover a redução dos casos pendentes. Esta regra, entretanto, não se aplica se o IPS do grau de jurisdição mais congestionado for inferior ao IPS do outro.

Esses fatores, portanto, foram pensados a fim de promover a eficiência das unidades, buscando a correção da distribuição de servidores para unidades com maior volume de trabalho, mas considerando, para isso, a produtividade das mesmas. Dessa forma, procura-se evitar que unidades com alta taxa de congestionamento, devido à baixa produtividade, recebam mais servidores, privilegiando as unidades de melhor desempenho.

Para as *unidades judiciárias de primeiro e segundo graus*, especificamente, a Resolução CNJ n. 219/2016 estabeleceu um cálculo para a distribuição de servidores. A quantidade média de processos (casos novos) distribuídos a essas unidades no último triênio e o IPS são utilizados para o cálculo do quantitativo

mínimo de servidores de tais unidades, denominado lotação paradigma (LP), cuja fórmula pode ser vista abaixo.

$$LP = \frac{CN}{Q_3(\text{IPS})}$$

Onde:

LP: lotação paradigma;

CN: total de casos novos durante o ano base;

Q₃(IPS): terceiro quartil do IPS das unidades judiciárias semelhantes.

Para se calcular a lotação paradigma das unidades judiciárias, primeiramente, é necessário agrupá-las em unidades semelhantes, utilizando como critério a competência material, a base territorial ou outro parâmetro definido pelo Tribunal. Isso porque não seria justo comparar a produtividade de unidades que possuem características muito diferentes.

Após a segregação, calcula-se o IPS de cada unidade, bem como o terceiro quartil (Q₃) do IPS de cada grupo de unidades semelhantes. O Q₃ representa o quartil de melhor desempenho. Ele separa os 25% (vinte e cinco por cento) maiores valores dos 75% (setenta e cinco por cento) menores, em um conjunto ordenado²³. Trata-se novamente de uma estratégia de promoção da eficiência, ao nivelar os grupos de unidades semelhantes por aquelas de melhor desempenho.

Também nas *áreas judiciárias*, serão aplicados os fatores moderadores: taxa de congestionamento e IPS. Uma vez alcançada a lotação paradigma de cada unidade e havendo excedente de servidores, estes devem ser lotados nas unidades judiciárias do mesmo grau de jurisdição, com prioridade para aquelas com maior taxa de congestionamento e/ou com quantidade maior de casos pendentes antigos, desde que a unidade judiciária tenha IPS igual ou superior à média das unidades semelhantes e possua taxa de congestionamento superior à da média das mesmas.

Como já observado para as demais *áreas de apoio direto à atividade judicante*, essas medidas visam evitar que unidades com alta taxa de congestionamento,

devido à baixa produtividade, recebam mais servidores, privilegiando as unidades de melhor desempenho.

A lotação paradigma pode ser aplicada, no que couber, às demais *áreas de apoio direto à atividade judicante*.

Para as *áreas de apoio indireto a atividade judicante*, a Resolução CNJ n. 219/2016 estabelece que a quantidade total de servidores deve corresponder a, no máximo, 30% (trinta por cento) do total de servidores de um Tribunal, excluídos os servidores lotados nas Escolas Judiciais e da Magistratura, bem como nas áreas de Tecnologia da Informação. Orientação semelhante à estabelecida pela Resolução CSJT n. 63/2010, que, entretanto, não determina exceções.

Assim como as diretrizes estabelecidas pela Resolução CSJT n. 63/2010, aquelas estabelecidas pela Resolução CNJ n. 219/2016 para a área administrativa são apenas superficiais e não trazem cálculos, ou outros critérios objetivos, como os apresentados para as unidades relacionadas às atividades finalísticas.

Conforme ponderado anteriormente, a mensuração do volume de trabalho das áreas de atividade meio é muito mais complexa e, portanto, difícil de ser padronizada para todo o Poder Judiciário. Isso porque os processos de trabalho dessas unidades irão refletir a estrutura das organizações em que estão inseridas⁵. Nesse sentido, os modelos de Marconi (2002) e Komatsu (2013) podem ser utilizados por cada Tribunal, a fim de promover a distribuição mais adequada de sua força de trabalho nessas áreas.

A distribuição do orçamento de gratificações nas *áreas de apoio direto à atividade judicante de primeiro e de segundo graus* também deve ser proporcional à quantidade média de processos (casos novos) distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio. Dentro do mesmo grau de jurisdição, a distribuição observará, no que couber, as regras estabelecidas para a determinação da lotação paradigma. Já nas *áreas de apoio indireto à atividade judicante* o total das despesas com o pagamento de gratificações deve ser, no máximo, equivalente ao percentual de servidores alocados nessas áreas, ou seja, 30% (trinta por cento).

A Resolução CNJ n. 219/2016 também parte do *modelo baseado na procura estimada do serviço*¹³ para a distribuição de servidores e do orçamento de gratificações. O serviço prestado, nesse caso, é representado pela quantidade média de

processos (casos novos) distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio, ou seja, parte de dados históricos.

Seus diferenciais, quando comparada a Resolução CSJT n. 63/2010, são a adoção de medidas de priorização do primeiro grau, em conformidade com a diretriz estratégica estabelecida para o Poder Judiciário em 2014 (dois mil e quatorze)¹⁸, a aplicação de fatores ponderadores, pautados na eficiência, e a proposição de critérios objetivos de distribuição da força de trabalho e do orçamento de gratificações, baseados em cálculos.

Segundo Marconi (2002), a estimativa da demanda por força de trabalho é uma das etapas de seu planejamento. Nela deve se desenvolver um cálculo que represente o volume de serviço associado a cada processo de trabalho.

Nesse sentido, Rocha e Moraes (2009) sugerem três possibilidades de cálculos. O cálculo da lotação paradigma, proposto pela Resolução CNJ n. 219/2016, utiliza as variáveis propostas pelos autores para o Indicador 1, conforme pode ser visto a seguir:

$$\text{NNS} = \frac{\text{Meta relativa ao volume de produtos demandados}}{\text{Produtividade média desejada para o servidor}} \quad \text{LP} = \frac{\text{CN}}{\text{Q}_3(\text{IPS})}$$

Onde:

NNS: número necessário de servidores corresponde à lotação paradigma (LP);

Meta relativa ao volume de produtos demandados: total de casos novos (CN) durante o ano base;

Produtividade média desejada para o servidor: terceiro quartil do IPS das unidades judiciárias semelhantes.

Ainda segundo Rocha e Moraes (2009), o indicador ideal deve levar em consideração a produtividade dos servidores. Este seria o parâmetro mais relevante para

estimar o quantitativo de servidores, pois correlaciona a eficiência de sua atuação com o processo de trabalho no qual estão envolvidos.

A Resolução CNJ n. 219/2016 propõe a utilização do IPS como fator moderador da procura estimada pelo serviço (quantidade média de processos - casos novos - distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio) e como variável do cálculo do número necessário de servidores (lotação paradigma).

Para o cálculo da lotação paradigma, a Resolução estabelece o uso do terceiro quartil do IPS, que representa o quartil de melhor desempenho. Ele separa os 25% (vinte e cinco por cento) maiores valores dos 75% (setenta e cinco por cento) menores, em um conjunto ordenado. O uso de quartis elimina o problema de *outliers* (caso a média fosse utilizada), uma vez que considera apenas a terceira unidade da distribuição dos casos, independente dos valores de variáveis apresentados. Tende a ser uma opção mais sólida, mas pode favorecer desempenhos inferiores se mais da metade do quartil apresentar desempenho significativamente inferior aos demais²³.

A utilização de cálculos, alinhada às sugestões da literatura, e o respeito à diretriz estratégica de priorização do primeiro grau²⁴ tornam a Resolução CNJ n.219/2016 uma melhor opção que a Resolução CSJT n.63/2010 para orientar a distribuição da força de trabalho e do orçamento de gratificações na Justiça do Trabalho.

Ademais, a Resolução CNJ n. 219/2016 vai além do estabelecimento do parâmetro “procura estimada do serviço”¹³ para a distribuição de servidores e do orçamento de gratificações. Ela traz critérios de desempenho interno e externo, com o objetivo de corrigir possíveis distorções geradas pela aplicação simples da média de processos (casos novos) distribuídos a cada grau de jurisdição no último triênio. A capacidade de atendimento à sociedade, desempenho externo, evidenciada pela taxa de congestionamento, e o seu desempenho interno, que indica a capacidade de se realizar o trabalho com os recursos disponíveis, representado pelo IPS, estão alinhados com o Princípio Constitucional da Eficiência¹² e possibilitam uma distribuição mais fidedigna à realidade²³.

Em relação ao orçamento de gratificações, a Resolução do CNJ também parece ser mais realista, visto que estabelece regras para a distribuição do orçamento real disponível. A Resolução do CSJT, por outro lado, cria faixas fictícias de

distribuição das gratificações, uma vez que não há garantia de que haverá orçamento para contemplá-las.

Contudo, ambas as Resoluções são pautadas no *modelo baseado na procura estimada do serviço*¹³, que possui algumas limitações. Tal modelo foca apenas no nível operacional da organização e não leva em consideração possíveis imprevistos, como variações repentinas na demanda, greves, falta de matéria prima, entre outros.

O foco no nível operacional tem como consequência a promoção do dimensionamento da força de trabalho e não o seu planejamento^{5,13}. Dessa forma, a aplicação de qualquer uma das Resoluções analisadas não terá como resultado direto o planejamento da força de trabalho.

O dimensionamento difere-se do planejamento por não considerar as perspectivas futuras da organização⁵. Restringe-se ao momento presente, construído por referências estabelecidas no passado. O adequado dimensionamento, no entanto, é necessário para o planejamento, permitindo o estabelecimento de composições alternativas para a força de trabalho no médio e longo prazos que possibilitem o cumprimento do planejamento estratégico da organização^{4,5}.

Além de não considerarem os cenários futuros, as Resoluções não fazem menção ao mapeamento de processos e de competências, os dois pilares das metodologias analisadas³⁻⁷, para a promoção do dimensionamento da força de trabalho.

Nas áreas finalísticas, ambas as Resoluções usam como critério principal para a promoção da distribuição de servidores e do orçamento de gratificações, o número de processos recebidos. No entanto, o número de processos é considerado como demanda, ou seja, no momento em que chegam às Varas do Trabalho e aos Gabinetes de Desembargadores e não como produtos dos processos de trabalho ali realizados, ou seja, após já terem sido examinados e julgados¹⁴.

O mapeamento dos processos de trabalho é muito importante, pois permite identificar mesmo pequenos desajustes que estejam comprometendo o desempenho da organização⁴⁻⁶. O mapeamento dos processos de trabalho desenvolvidos pela atividade judicante, por exemplo, poderia revelar outros critérios para o dimensionamento da força de trabalho e identificar estratégias mais precisas para as adequações necessárias.

As Resoluções também não mencionam o mapeamento de competências. Não considerar as competências necessárias para a execução das atividades que compõem os processos de trabalho aumenta o risco de que os servidores que os realizam sejam improdutivos, mesmo que haja um número considerável de envolvidos⁴.

Além disso, o mapeamento de competências permite uma gestão de pessoas mais eficiente, ao fornecer subsídios para os processos: de recrutamento e seleção, realizados internamente, ou mesmo para a elaboração de editais de concurso público; avaliação de desempenho e promoção por meritocracia; movimentação de servidores; treinamento e desenvolvimento, entre outros^{3,4,6}.

Ademais, as Resoluções não consideram fatores importantes que podem interferir diretamente em sua aplicação, vistos como requisitos para o sucesso em todos os modelos estudados⁴⁻⁷: o apoio da alta direção, a colaboração entre as diferentes áreas funcionais e o alinhamento as referências estratégicas da organização (missão, visão e valores)³. A abordagem de ambas as Resoluções, portanto, é apenas quantitativa.

A decisão de qual Resolução deve ser aplicada à Justiça do trabalho, contudo, não está relacionada a características técnicas, mas sim a hierarquia do Poder Judiciário¹⁰⁻¹².

A publicação da Resolução CNJ n. 219/2016, ao dispor de matéria muito semelhante àquela da Resolução CSJT n. 63/2010, causou um impasse na Justiça Trabalhista. Embora alguns TRTs já estivessem se movimentando para adequar a força de trabalho e o orçamento de gratificações à Resolução CSJT n. 63/2010^{10,11}, as Resoluções do CNJ são válidas para todo o Poder Judiciário estando, hierarquicamente, acima das do CSJT¹².

Nesse sentido, o presidente do CSJT e do TST, ministro Ives Gandra Martins Filho, encaminhou ofício à presidente do CNJ, ministra Cármen Lúcia, solicitando que seja utilizada como parâmetro da distribuição da força de trabalho a Resolução CSJT n. 63/2010, que estabelece uma distribuição mais racional entre o primeiro e segundo grau da Justiça do Trabalho¹¹.

Durante a abertura do X Encontro Nacional do Poder Judiciário, em Dezembro de 2016, o presidente do CSJT salientou que a Resolução CNJ n. 219/2016 está impactando negativamente e desestruturando o funcionamento da Justiça do Trabalho. Segundo o ministro, o cumprimento do que determina a Resolução do CNJ,

levará a dezoito TRTs a passarem 40% (quarenta por cento) de sua capacidade de serviço para o primeiro grau, prejudicando o desempenho e a forma de trabalho do segundo grau¹¹.

Ivis Gandra reforçou seu entendimento novamente, durante a 1ª Reunião Extraordinária do Colepécior, em Fevereiro de 2017, ao ressaltar que o cumprimento da Resolução CNJ n. 219/2016 provocará a desestruturação da Justiça do Trabalho. Segundo fala do ministro: *“Na Justiça do Trabalho isso vai representar 40% (quarenta por cento) de remoção de servidores de uma instância para outra. Não teremos condições de fazer reestruturações deste alcance ...”* O ministro destacou ainda o pedido feito à presidente do CNJ para esclarecimento destas questões e oportuna revisão da Resolução CNJ n. 219/2016¹⁰.

Embora a Resolução CSJT n. 63/2010 possa ser mais adequada à realidade da Justiça do Trabalho, ela não colabora para reduzir os déficits diagnosticados no primeiro grau. No entanto, há que se considerar que uma Resolução única para todo o Poder Judiciário ignora as particularidades das diferentes Justíças, Comum e Especializada (Federal, Eleitoral e Trabalhista), o que pode comprometer seus resultados.

Nesse contexto, seria mais adequado que o CNJ estabelecesse diretrizes gerais para o planejamento da força de trabalho no Poder Judiciário, passíveis de adequação às características de cada tipo de prestação jurisdicional ofertada. As diretrizes teriam a finalidade de assegurar o cumprimento de outras, como a priorização do primeiro grau²⁴, mas não comprometeriam a estrutura de cada órgão, já que poderiam ser implementadas de acordo com cada realidade.

De toda forma, a preocupação com a distribuição da força de trabalho no Poder Judiciário é louvável e vai ao encontro à promoção da eficiência no Setor Público.

Na seção a seguir, foram apontadas as considerações finais do presente trabalho, bem a conclusão do estudo de caso apresentado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o Relatório Justiça em Números 2016², os gastos com recursos humanos são responsáveis por 89% (oitenta e nove por cento) da despesa total do Poder Judiciário e compreendem, além da remuneração com magistrados, servidores, inativos, terceirizados e estagiários, todos os demais auxílios e assistências devidos, tais como auxílio-alimentação, diárias, passagens, entre outros. Na Justiça do Trabalho, especificamente, esse percentual equivale a, aproximadamente, 92% (noventa e dois por cento).

Dessa forma, a iniciativa para aperfeiçoar a distribuição da força de trabalho no Poder Judiciário faz-se necessária. Dado que grande parte do orçamento é gasta com despesas de pessoal, a gestão eficiente dos recursos humanos é imprescindível para que os órgãos de tal Poder alcancem seus objetivos estratégicos e, sobretudo, ofereçam um serviço de melhor qualidade aos cidadãos³.

A Resolução CNJ n. 219/2016 é o modelo atual de distribuição da força de trabalho utilizado no Poder Judiciário Federal e possui características técnicas mais alinhadas às estabelecidas pela literatura, além de estar em consonância com as diretrizes estratégicas do Poder Judiciário. Dessa forma, parece ser mais adequada que a Resolução CSJT n. 63/2010 para orientar a distribuição da força de trabalho na Justiça Trabalhista.

No entanto, ambas as metodologias não permitem a realização de planejamento, mas apenas de dimensionamento da força de trabalho. Isso porque não consideram os cenários futuros e suas implicações, mas apenas preocupam-se em adequar seu quadro de pessoal a demanda atual.

Além disso, as citadas Resoluções utilizam somente critérios quantitativos, não considerando as competências necessárias para as funções exercidas no Poder Judiciário, para realizar o dimensionamento. Essa característica pode ter maior impacto no dimensionamento da força de trabalho envolvida nas atividades-meio, devido a sua maior complexidade de padronização⁵.

Sem dúvida alguma, a publicação de normas que direcionam a distribuição da força de trabalho foi um passo importante para a organização do Poder Judiciário Federal. Contudo, essas normas poderiam ser aprimoradas, se incluíssem o

mapeamento dos processos de trabalho e das competências necessárias para desempenhá-los, e não apenas se pautassem na demanda do serviço para a promoção do dimensionamento da força de trabalho. Essas modificações dariam maior subsídio para a construção de cenários futuros, permitindo a realização de um planejamento da força de trabalho, não apenas de seu dimensionamento.

Por fim, há que se considerar também que as Justiças Especializadas (Federal, Eleitoral e Trabalhista) que compõem o Poder Judiciário Federal são muito heterogêneas¹² e, por isso, uma única Resolução poderia não ser aplicável ao contexto de todas. Dessa forma, pode ser necessário que cada uma delas faça as adaptações necessárias à metodologia estabelecida, a fim de promover um planejamento da força de trabalho mais adequado a sua prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CARMO, Deisiane Ribeiro do; SANTANA, Lídia Chagas; TRIGO, Antônio Carrera. A Valorização do Capital Humano nas Organizações: Um Estudo de Caso da R&B Comercial. *Revista de Iniciação Científica – RIC*, Cairu, v. 02, n 02, p. 133-155, Jun. 2015.
2. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2016: ano-base 2015. Brasília, 2016.
3. SILVA, Cristina de Oliveira; PAULA, Flávia Cristina Reis de; CABRAL, Luísa Rocha *et al.* Planejamento de Força de Trabalho no Governo de Minas Gerais: Inovações no Levantamento de Demanda de Pessoal e Otimização na Provisão de Recursos Humanos. In V Congresso Consad de Gestão Pública, 2012, Brasília/DF. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/781>> Acesso em: 04 mar. 2017.
4. MARCONI, Nelson. Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal, 2002. Disponível em: <https://www.faecpr.edu.br/site/documentos/planejamento_forca_trabalho.pdf> Acesso em: 07 set. 2016.
5. KOMATSU, Suely. Desenvolvimento de Metodologia para Planejamento da Força de Trabalho em Entidades e Organizações da Administração Pública Federal. In: Inovação na Gestão Pública, Cooperação Brasil-Espanha. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil, 2013.
6. ROCHA, Andréa Mara da Cruz; MORAIS, Márcia Reynaud. A Construção de uma Metodologia para o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) no Âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. In II Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 42: Experiências de inovação na gestão de recursos humanos, 2009, Brasília/DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-CONSTRU%3%87%C3%83O-DE-UMA-METODOLOGIA-PARA-O-PLANEJAMENTO-DA-FOR%3%87A-DE-TRABALHO-PFT-NO-%3%82MBITO-DA->

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf.>. Acesso em: 20 mai.2016.

7. RODRIGUES, Alessandra de Melo; OLIVEIRA, Caroline Borges do Nascimento; LIMA, Heliane Lúcia de. Dimensionamento da Força de Trabalho Baseado do Mapeamento de Competências: A Construção de uma Metodologia na Administração Pública no Estado de Pernambuco. In: VIII Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 10/029: Metodologias para a Modernização e Dimensionamento da Força de Trabalho em Governos e Organizações Públicas, 2015, Brasília/DF. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/029.pdf>. Acesso em: 11 set. 2016.
8. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Resolução n. 63, de 28 de maio de 2010. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1969, 3 maio 2016. Caderno Administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 1-5. Republicação.
9. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 219, de 26 de abril de 2016. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 67, 27 abr. 2016, p. 65-76.
10. Sítio do CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Disponível em: < <http://www.csjt.jus.br/>>. Acesso em: 26 jan. 2017.
11. Sítio do TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.
12. BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 5 de outubro de 1988.
13. MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de Recursos Humanos: Desenvolvimento de um Modelo Conceitual e sua Aplicação. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abril/junho 2007.

14. Association of Business Process Management Professions. BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK, Versão 3.0. 2013.
15. YIN, Robert K. Estudo de Caso Planejamento e Métodos. 3ª Ed. Bookman Companhia Ed, 2005. 212 p.
16. GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
17. PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. Direito Constitucional Descomplicado. 13ª Edição. São Paulo: Método, 2014 .1312 p.
18. Sítio do CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 26 jan. 2017.
19. MIESSA, Élisson. Processo do Trabalho. 3ª Edição. Salvador: JusPODIVM, 2015. 752 p.
20. BRASIL. Lei n. 11416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Seção 1, p. 137-141, Edição Extra. Republicada no Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Seção 1, p. 5-8.
21. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 114, 3 jul. 2014, p. 9-12. Republicação.
22. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2013: ano-base 2012. Brasília, 2013.
23. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Alocação de Recursos Humanos: Projeto de Diagnóstico e Fortalecimento dos Judiciários Nacionais. Novembro, 2014. 79 p.

24. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 194, de 26 de maio de 2014. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 92, 28 mai. 2014.

25. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 195, de 3 de junho de 2014. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 97, 4 jun. 2014, p. 2-4.