

IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DE ENTREGAS NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA BRASILEIRA

Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça

Aline Fernandes de Paula Freitas (Universidade de Brasília)

Lucas Soares Caldas (Universidade de Brasília)

Milena Fortes Galvão (Universidade de Brasília)

Dhayane de Siqueira Alvarista (Universidade de Brasília)

Mariana Lopes de Araújo (Universidade de Brasília)

Ariana Lana Moraes Carvalho (Universidade de Brasília)

Nara Cristina Ferreira Mendes (Universidade de Brasília)

André Luiz Marques Serrano (Universidade de Brasília)

Pedro Paulo Murce Meneses (Universidade de Brasília)

Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto (Universidade de Brasília)

REALIZAÇÃO



RESUMO

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é um processo contínuo de estimação do número de pessoas necessárias para o exercício de uma determinada função em um determinado espaço temporal. Este método é um complemento à tomada de decisão com vistas à melhoria da capacidade produtiva para um melhor aproveitamento de recursos com o objetivo de aumentar a eficiência produtiva. O objetivo do presente trabalho é apresentar os resultados do levantamento das entregas que são produzidas nas diversas unidades de duas organizações da justiça brasileiro, identificando a proporção entre entregas finalísticas e de suporte. Para atingir este objetivo, o presente trabalho busca categorizar as entregas das atividades que foram levantadas nas unidades organizacionais descritas como etapa do Dimensionamento da Força de Trabalho. A coleta de dados do DFT foi realizada por meio de levantamento de dados em numerosas entrevistas, por meio de grupos focais. Participaram das entrevistas os gestores e alguns dos servidores para cada uma das unidades dimensionadas. Os dados do dimensionamento foram agregados por meio de análises descritivas dos valores totais de entregas, além de análise qualitativa do conteúdo para classificação das entregas. De forma geral, os resultados indicam em ambos órgãos do judiciário, uma proporção maior de entregas de gestão e apoio quando comparado às entregas finalísticas. Isto pode ser compreendido como consequência do tamanho da força de trabalho e de uma maior complexidade das demandas da gestão pública brasileira.

Palavras-Chave: Dimensionamento da Força de Trabalho, Identificação de Entregas, Categorização de entregas, Organizações da Justiça Brasileira, Entregas Finalísticas, Entregas de Gestão e Apoio, Setor Público.

REALIZAÇÃO



Introdução

A Administração Pública passou por diversas reformas administrativas nos últimos anos em resposta a crises econômicas e políticas. As saídas encontradas pautaram-se, principalmente, no corte dos gastos públicos e na reestruturação do papel do Estado (Abrucio, 1997). A partir da década de 1990, as organizações públicas passaram a realizar mudanças significativas em suas estruturas administrativas, por meio da inserção de novas políticas de gestão pública (Secchi, 2009). Desde então, a gestão de pessoas tem exercido um papel crucial no governo para o sucesso da implementação das reformas ensejadas (Camões, Fonseca & Porto, 2014; Kaufman, 1998). Em meio a este contexto, a aplicação de ferramentas, métodos e técnicas de Planejamento da Força de Trabalho (PFT), que fazem a junção entre os aspectos estratégicos da organização, se apresenta como um dos maiores desafios da administração pública. No caso do Poder Judiciário, esta necessidade se mostra ainda mais evidente com a crescente implantação de sistemas eletrônicos para modernização do processo judiciário, a qual tem alterado a lógica da força de trabalho.

Este artigo tem como finalidade apresentar o método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como um componente do PFT. Para tal, analisamos os dados de dois órgãos que passaram recentemente pelo método do DFT. Inicialmente será revisado o contexto da gestão pública brasileira. Em seguida os conceitos de PFT e DFT, assim como o método do DFT desta pesquisa, serão apresentados. Os resultados deste estudo apresentam o dimensionamento de dois órgãos do judiciário brasileiro, categorizados de acordo com as suas finalidades dentro das atribuições de ambos os órgãos.

Como escolher quantas pessoas e com quais perfis preciso na minha equipe? Está é uma questão que todo gestor na administração pública se depara. Segundo Capaverde e Vasquez (2015), a demanda do poder judiciário por força de trabalho de servidores com função de analista aumentou significativamente nos últimos 30 anos. Isto sugere uma defasagem na função do servidor técnico, especializado, e acarreta o esvaziamento de algumas tarefas e a sobrecarga de outras funções.

A forma de calcular quantas pessoas são necessárias para fazer um trabalho, para exercer uma função pode ter várias formas. Um gestor aprende e desenvolve suas formas de fazer este cálculo, de acordo com a realidade de sua equipe, seu contexto, a função de sua área e a cultura organizacional como um todo. Porém, nem todas as formas de dimensionar são iguais, e a qualidade do método, assim como a qualidade dos dados levantados, determinarão a fidedignidade dos resultados. Portanto, para atingir o objetivo de uma atuação mais estratégica, é necessário que o Planejamento da Força de Trabalho faça uso de modelos formalizados, testáveis e com sua robustez evidenciada (Souza & Mello Jr., 2018).

O Planejamento da Força de Trabalho (Cunha, Iwama, Guarnieri, & Franco, 2018; Jacobson, 2009, 2010) pode ser entendido como um processo pelo qual uma organização prepara de forma estratégica a sua alocação de pessoal de forma a atender suas necessidades atuais e futuras. É uma forma de buscar garantir a alocação das pessoas certas, nos locais certos e na hora certa. Portanto, o PFT fornece as ferramentas para que o gestor fundamente decisões estratégicas sobre sua força de trabalho (para uma conceituação detalhada, vide Cunha et al., 2018).

Nesse contexto, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta que faz parte do PFT, sendo um processo contínuo de estimação do número de pessoas necessárias para o exercício de uma função em um determinado espaço temporal (Cunha et al., 2018). Em outras palavras, o DFT permite calcular o quantitativo de pessoas necessárias para atingir a finalidade das várias partes de uma organização (Franco, Iwama, & Serrano, 2018). O DFT

REALIZAÇÃO



mostra-se um componente fundamental na área de gestão de pessoas, uma vez que o uso do método proporciona dados que auxiliam as organizações em seus planejamentos, tendo em vista as ações que os órgãos devem conduzir pensando em seus deveres. Este método é um complemento à tomada de decisão com vistas à melhoria da capacidade produtiva para um melhor aproveitamento de recursos com o objetivo de aumentar a eficiência produtiva.

Sendo assim, a execução de instrumentos que permitam a deliberação segura relativa às atividades, como, recrutamento e seleção, alocação de turnos, desenvolvimento de pessoal, treinamento e planos de sucessão, além do dimensionamento da força de trabalho, é o ponto de dificuldade a ser trabalhado pelas organizações (Camões & Meneses, 2016). Para isso, muitos dos modelos de dimensionamento implementados são feitos no nível de entregas produzidas pelas unidades organizacionais, sem a necessidade de um detalhamento do fluxo de trabalho, mostrando-se como uma alternativa para compreender todas as atividades de um órgão de forma ágil (Serrano, Franco, Cunha, Iwama & Guarnieri, 2018).

Metodologia do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é definido como uma prática organizacional que visa estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar determinado conjunto de entregas, dado um determinado contexto e características pessoais (Eveborn; Rönnqvist, 2004). Para que seja possível calcular os resultados do dimensionamento, é necessário que haja a coleta cuidadosa dos dados necessários referentes ao que uma determinada unidade organizacional produz (Serrano, et al., 2018).

Uma das variáveis deste modelo de DTF a ser coletada consiste no quantitativo de produção. Uma forma tipicamente usada para compreender a produção das unidades é utilizando o mapeamento de processos, ferramenta em que os processos das unidades são inseridos em um diagrama, a disposição dos processos nessa técnica viabiliza a visualização das fases de desenvolvimento dos mesmos (Oliveira, Paiva & Almeida, 2010). Esta ferramenta é muito utilizada na gestão pública atual. Porém, o seu método de coleta de dados, com seu nível de detalhamento, dificulta a conclusão do mapeamento em todo um órgão de forma rápida o suficiente para acompanhar as mudanças nos processos de trabalho, informações também são perdidas no mapeamento de processos por não seguirem a linha de fluxo que a técnica propõe (Serrano, et al., 2018). Pode-se concluir que muitos dos modelos de dimensionamento são feitos no nível de entregas produzidas pelas unidades organizacionais, sem a necessidade de um detalhamento do fluxo de trabalho, mostrando-se como uma alternativa para compreender todas as atividades de um órgão de forma ágil (Serrano, et al., 2018). Além disso, a utilização de entregas como o foco de análise se mostra útil para diversos contextos, dado que o modelo do dimensionamento se propõe a funcionar para áreas meio e fim de uma organização (Serrano, et al., 2018). Para tanto, a identificação das entregas deve ser realizada para cada unidade organizacional a ser dimensionada, de forma a representar com fidedignidade as atividades da unidade.

Cabe ressaltar que o Dimensionamento da Força de Trabalho utiliza dados passados. Isto permite criar um histórico de como variou a demanda de uma unidade organizacional analisada. Entretanto, a agilidade no levantamento das entregas permite que este levantamento seja atualizado de acordo com a mudança nas atribuições da organização. Por se tratar não só de uma mensuração de dados passados, pode ser necessária uma mudança cultural da organização, visto que pode não existir uma cultura de contabilizar e registrar tudo o que é feito. Dessa forma, entende-se que a qualidade dos dados e a fidedignidade da medida, assim como a acurácia das estimativas melhoram com ciclos sucessivos de DFT.

REALIZAÇÃO



Objetivo

O objetivo do presente trabalho é apresentar os resultados do levantamento das entregas que são produzidas nas diversas unidades de duas organizações da justiça brasileira, identificando a proporção entre entregas finalísticas e de suporte. Para atingir este objetivo, o presente trabalho categorizou as entregas das atividades que foram levantadas nas unidades organizacionais descritas como etapa do Dimensionamento da Força de Trabalho.

Este estudo se justifica uma vez que, no atual contexto econômico-social do Brasil, compreender um método de dimensionamento que traga resultados de forma célere é necessário, considerando as vacâncias, aposentadorias, abstinências, bem com diante da necessidade da ampliação e aperfeiçoamento do quadro de pessoal devido às novas competências e as constantes mudanças na realidade do trabalho feito na administração pública brasileira. Por último, a identificação das atividades e entregas realizadas em um processo de dar dimensão à força de trabalho permite caracterizar o tipo de serviço realizado por uma organização, entre atividades fim e atividades de gestão e apoio. Isto, por sua vez, pode fomentar a tomada de decisão e evitando o esvaziamento de algumas tarefas e a sobrecarga de outras funções.

Método

Participantes

A amostra desta pesquisa é composta de um total de 90 unidades dimensionadas, de dois órgãos do sistema judiciário brasileiro, 48 em um órgão e 42 no segundo órgão. Participaram das entrevistas os gestores e vários dos servidores para cada uma das 90 unidades dimensionadas. O tamanho da amostra de unidades foi definido de forma a abranger todas as unidades que compõem cada um dos órgãos. O tamanho dos grupos entrevistados em cada unidade foi definido de forma a abranger todas as atividades que cada unidade faz.

Instrumentos e Procedimentos

A coleta de dados do DFT foi realizada por meio de levantamento de dados em numerosas entrevistas, por meio de entrevistas em grupo. As entrevistas em grupo constituem uma etapa do método de Dimensionamento da Força de Trabalho, em que as entregas realizadas em cada unidade organizacional são descritas pela perspectiva das pessoas que as executam. Nesta etapa, o número de reuniões necessário foi determinado pelo ritmo de produção da descrição das entregas e pela quantidade de atividades realizadas da unidade organizacional.

Para auxílio na interpretação dos dados coletados, também foi feita análise documental de documentos disponibilizados pelas unidades que traziam informações pertinentes sobre a composição da área a ser dimensionada. Em um segundo momento, foi realizado o preenchimento, fora das reuniões, pelos servidores da área e a análise prévia da equipe de coleta para agilizar o processo durante as reuniões.

As reuniões ocorreram em ambientes disponibilizados pelos órgãos, nesses ambientes havia aparelhos de tecnologia para auxiliar os entrevistados na compreensão e visualização do material que estava sendo desenvolvido. Em algumas exceções, as reuniões foram realizadas por videoconferências com os gestores e servidores da área, utilizando compartilhamento de tela com os participantes.

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram planilhas, compartilhadas com as unidades antes e durante as entrevistas em grupo. Nestes instrumentos são descritas as

REALIZAÇÃO



principais informações sobre cada entrega, que possibilitam compreender o fluxo de trabalho de forma geral e como cada entrega pode ser quantificada.

As etapas de trabalho de que tratam este estudo foram conduzidas em dois órgãos da Justiça. A coleta de dados em um desses órgão iniciou no período de setembro de 2019, com conclusão em maio de 2020. A coleta de dados no segundo órgão ocorreu no período de agosto de 2019 até janeiro de 2020. Os dados do dimensionamento foram agregados por meio de análises descritivas dos valores totais de entregas, além de análise qualitativa do conteúdo para classificação das entregas.

Resultados

Serão apresentados os resultados de 48 unidades dimensionadas na primeira organização, dados da primeira fase do projeto de Dimensionamento finalizado e agregado para este artigo completo. Na segunda organização foram levantadas as entregas de 42 unidades dimensionadas. As diferentes unidades dimensionadas consistem em coordenadorias, núcleos, assessorias, seções ou gabinetes. Sendo representante de quase toda a estrutura organizacional do órgão.

As entregas que foram levantadas foram categorizadas entre entregas finalísticas e entregas de gestão e apoio. Entregas finalísticas podem ser definidas como as entregas que envolvem as finalidades do órgão, como definido em sua regulamentação. As entregas de gestão e apoio podem ser definidas como as entregas que são necessárias para sustentar os processos organizacionais, mas que não são a finalidade do órgão.

No dimensionamento do primeiro órgão, foram levantadas um total de 1.794 entregas. As unidades com maior número de entregas foram a Coordenadoria de Registros Funcionais e Pagamentos com 194 entregas, a Secretaria de Gestão do plano de saúde com 107 entregas e a Secretaria de Serviços Integrados de Saúde com 99 entregas. Ao categorizar as entregas como entregas finalísticas e de gestão e apoio, no primeiro órgão foi identificado um total de 749 (41,75%) entregas finalísticas e 1045 (58,25%) entregas de gestão e apoio .

No contexto do segundo órgão, foram levantadas um total de 2.198 entregas. As unidades com maior número de entregas foram a Assessoria de Comunicação com 57 entregas e a Coordenadoria de Pessoal com 56 entregas. Ao categorizar as entregas como entregas finalísticas e de gestão e apoio, foi identificado um total de 123 (5,6%) entregas finalísticas e 2.075 (94,4%) entregas de gestão e apoio.

Ao categorizar as entregas de acordo com o serviço das unidades organizacionais tivemos um total de 66 categorias. As categorias que tiveram o maior número de entregas foram: Pessoal com 163, Planejamento e Orçamento com 116, Orçamento de Despesas Obrigatórias e Custos com 104, Cartórios com 79 e Infraestrutura de Tecnologia da Informação com 75 entregas. As categorias que tiveram menor número de entregas foram as de gabinetes de algumas secretarias, que possuem apenas uma entrega cada.

Discussão

De forma geral, os resultados indicam em ambos órgãos do judiciário, uma proporção maior de entregas de gestão e apoio quando comparado às entregas finalísticas. Isto pode ser compreendido como consequência do tamanho da força de trabalho e de uma maior complexidade das demandas da gestão pública brasileira. Como não há um foco em detalhar o

REALIZAÇÃO



fluxo de processos, a descrição de entregas possibilita concluir as unidades de forma mais rápida, compreendendo de forma eficaz e célere as atividades realizadas pelas unidades organizacionais. Portanto, considera-se que a utilização sistemática e adequada do DFT permitirá à administração pública avaliar as lacunas existentes entre as necessidades atuais e futuras da organização, além de propiciar a correta definição da capacidade produtiva com base na natureza do trabalho e no tipo de organização dimensionada. Para que os resultados sejam fidedignos à realidade da organização, é fundamental analisar o contexto de aplicação, a qualidade do modelo de dimensionamento utilizado e das informações fornecidas pela organização. Além disso, para que os resultados tenham maior nível de fidedignidade, é necessário que as informações sobre os dimensionamentos anteriores sejam arquivadas e recuperáveis, de forma a construir uma série histórica, atualizada com ciclos constantes de dimensionamento. Com base nas informações sobre o quantitativo ideal e o conhecimento das entregas realizadas pelas unidades, é possível complementar o planejamento da força de trabalho e subsidiar tomadas de decisões que se alinhem com os objetivos táticos e estratégicos da Administração Pública.

REALIZAÇÃO



Referências

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.
- Camões, M. R. D. S. O., Fonseca, D. R. D., & Porto, V. (2014). Estudos em gestão de pessoas no serviço público.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.
- Capaverde, C. B., & Vazquez, A. C. D. S. (2015). Implantação de processo eletrônico no Sistema Judiciário: Um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma Secretaria de Gestão de Pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 462-490.
- Eveborn, P., & Rönnqvist, M. (2004). Scheduler—a system for staff planning. *Annals of Operations Research*, 128(1-4), 21-45.
- Kaufman, R. R. (1998). A política da reforma do Estado: um exame de abordagens teóricas.
- Oliveira, U. R. D., Paiva, E. J. D., & Almeida, D. A. D. (2010). Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. *Production*, 20(1), 77-91. doi: 10.1590/S0103-65132010005000004
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Secchi, Leonardo. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Serrano, A. L. M. O., Franco, V. R. O., Cunha, R. D. O., Iwama, G. Y. O., & Guarnieri, P. O. (2018). Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.

REALIZAÇÃO

