



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP)

MARCELO CAMPELO NORONHA

**Dimensionamento e alocação da força de trabalho: um estudo de caso no
Superior Tribunal de Justiça**

Brasília – DF
2025

MARCELO CAMPELO NORONHA

**Dimensionamento e alocação da força de trabalho: um estudo de caso no
Superior Tribunal de Justiça**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Brasília – DF
2025

MARCELO CAMPELO NORONHA

**Dimensionamento e alocação da força de trabalho: um estudo de caso
no Superior Tribunal de Justiça**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de
Brasília do(a) aluno(a)

MARCELO CAMPELO NORONHA

Data da defesa: 31 / 03 / 2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth A. C. Menezes
Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Examinadora Interna UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli Da Costa Nunes
Examinadora Externa UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio
Examinadora Suplente PPG-GIPP/UnB

RESUMO

A bibliografia sobre os diversos modelos de dimensionamento da força de trabalho aponta para uma prática que induz a organização a possuir um número convergente de colaboradores, com habilidades certas e suficientes para atender as demandas operacionais e estratégicas específicas, figurando como essencial na gestão de recursos humanos. Assim, esta pesquisa teve como objetivo geral a análise do modelo de dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo Superior Tribunal de Justiça a partir dos relatos de agentes da instituição. Adotando-se metodologia qualitativa, foi realizado um estudo de caso junto a oito servidores do tribunal por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com os resultados a política de alocação de pessoas já se encontra-se consolidada, inclusive tendo estrutura organizacional específica, embora tenha sido considerada em estágio de desenvolvimento, ainda a ser mais bem desenvolvida; já o dimensionamento de força de trabalho encontra-se em estágio mais incipiente, ocorrendo de forma não tão vinculada a diversos outros processos macroorganizacionais. Ainda de acordo com os resultados, alguns problemas foram sinalizados, em especial o sentimento de deficiência no suporte organizacional ofertado pelos gestores responsáveis, e a ausência de ações tempestivas para alocação de servidores, respectivamente. Em conclusão, ações foram recomendadas por participantes da pesquisa, como maior integração entre alocação de pessoas e planejamento institucional; maior celeridade do processo alocativo; melhor aproveitamento de talentos e competências na produção das políticas; utilização mais acentuada de incentivos específicos para a alocação de pessoas; maior participação e formalização institucional; maior capacitação de gestores para o processo alocativo; maior intercâmbio com outras ferramentas organizacionais e até incentivo à terceirização. O estudo culminou em relatório técnico de consultoria em que estão concentradas as principais informações e são resumidas as contribuições mais destacadas, inclusive com ferramentas e exemplos correspondentes.

Palavras-chave: Dimensionamento de força de trabalho; Alocação de pessoas; Governança.

ABSTRACT

The literature on the various workforce sizing models points to a practice that induces the organization to have a convergent number of employees, with the right and sufficient skills to meet specific operational and strategic demands, figuring as essential in human resources management. Thus, the general objective of this research was to analyze the workforce sizing and allocation model adopted by the Superior Court of Justice based on reports from agents of the institution. Adopting a qualitative methodology, a case study was conducted with eight court employees through semi-structured interviews. According to the results, the personnel allocation policy is already consolidated, including having a specific organizational structure, although it was considered to be in a development stage, still to be better developed; workforce sizing is in a more incipient stage, occurring in a way that is not so linked to several other macro-organizational processes. According to the results, some problems were also highlighted, especially the feeling of lack of organizational support provided by the managers in charge, and the lack of timely actions for staff allocation, respectively. In conclusion, actions were recommended by the research participants, such as greater integration between staff allocation and institutional planning; greater speed in the allocation process; better use of talents and skills in the production of policies; greater use of specific incentives for staff allocation; greater institutional participation and formalization; greater training of managers for the allocation process; greater exchange with other organizational tools and even incentives for outsourcing. The study culminated in a technical consultancy report in which the main information is concentrated and the most notable contributions are summarized, including corresponding tools and examples.

Keywords: Workforce sizing; People allocation; Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro componentes para construção de um PFT completo	17
Figura 2 – Sistema de Governança e Gestão do STJ.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções de DFT/Correntes Teóricas e Científicas.....	22
Quadro 2 – Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos	28
Quadro 3 – Principais características e intervenções existentes e adotadas da política de DFT e alocação de pessoas no STJ, segundo percepção dos entrevistados	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de exercício no STJ dos participantes de pesquisa.....	30
---	----

LISTA DE SIGLAS

BDJUR	Biblioteca Digital Jurídica
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	13
2.1 INTRODUÇÃO	13
2.2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	15
2.2.1 Planejamento de força de trabalho.....	15
2.2.2 Dimensionamento da força de trabalho	17
2.2.3 Dimensionamento na Administração Pública Brasileira.....	25
2.2.4 Alocação de pessoas.....	26
2.3 MÉTODOS E TÉCNICAS	26
2.3.1 Descrição do caso.....	28
2.3.2 Perguntas da pesquisa.....	30
2.3.3 Procedimentos para coleta de dados.....	31
2.3.4 Estratégia para a análise dos dados.....	32
2.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
2.4.1 Ocorrência da política em nível permanente e institucionalizado	34
2.4.2 Principais características e intervenções para sanear problemas.....	36
2.4.3 Principais problemas.....	39
2.4.4 Reflexo sobre os princípios de boa governança	42
2.4.5 Qualificação geral atribuída.....	44
2.4.6 Principais contribuições.....	44
2.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	50
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	61
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM SERVIDORES GESTORES E NÃO GESTORES	62
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE PESSOAL RESPONSÁVEL PELO DFT E ALOCAÇÃO NO STJ.....	63

1. INTRODUÇÃO

O dimensionamento da força de trabalho tem o propósito de determinar qual é o quantitativo de pessoas necessário para realizar determinadas entregas ou tarefas, dependendo fundamentalmente da geração de informações de qualidade (Serrano; Mendes; Abila, 2018), as quais serão imprescindíveis para uma gestão pública mais eficiente frente a cenários fiscais mais limitadores, bem como a novas tendências de mercado, as quais impõem ao gestor público a necessidade de desenvolvimento de métodos e tecnologias de gestão que garantam a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (Serrano; Mendes; Abila, 2019).

Como profissional do referido tribunal superior com ingresso há mais de seis anos (desde agosto/2018) e tendo iniciado o exercício no setor de auditoria de pessoal, presenciei o surgimento de questionamentos sobre inúmeras situações relacionadas ao quantitativo de provimento de servidores, bem como sobre a razão de alguns cargos estarem sendo requisitados, em detrimento a outros.

Por meio da pesquisa documental sobre o tema, verificou-se que o modelo de dimensionamento adotado no STJ ainda está em estado bastante incipiente, ventilando-se, assim, janela de oportunidades para compreensão mais acurada do modelo corrente na instituição. Esse estudo se deu por meio da análise de características mais proeminentes visualizadas na literatura correlata, por sua vez instrumentalizada por meio de pesquisa qualitativa com entrevistas junto a servidores da entidade.

Ademais, compreende-se que os achados podem contribuir para melhor direcionamento do tribunal superior com a definição de diretrizes e procedimentos pertinentes para o adequado planejamento de pessoal, construindo-se uma iniciativa capaz de favorecer a função administrativa do dimensionamento e alocação de pessoas, propiciando um campo de intervenção oportuno para eventual proposição de ações pertinentes.

Para cumprir essa pesquisa, definiu-se que a pergunta, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa seriam os seguintes:

- Questão de pesquisa: Como o modelo de DFT e alocação de pessoas adotado pelo STJ está sendo percebido por funcionários da instituição?
- Objetivo geral: Analisar como o modelo de Dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ é percebido pelos agentes públicos na referida instituição.
- Objetivos específicos: (i) Analisar as principais características e problemas

do modelo de dimensionamento e alocação de pessoal utilizado pelo STJ; (ii) Analisar se o modelo de dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ pode refletir os princípios de boa governança na gestão de pessoas na referida instituição; e (iii) Propor sugestões ao modelo de dimensionamento e alocação de pessoal atual do STJ, com base no Referencial Teórico utilizado e nos resultados da presente pesquisa.

O trabalho está estruturado em três partes básicas, iniciando-se com a presente introdução e seguida do capítulo relacionado à pesquisa realizada, contendo todas as suas etapas, como: definição do problema, objeto pesquisado, população e amostra, descrição dos dados coletados, como e quando ocorreu a coleta, como esses dados foram analisados, apresentação e discussão de resultados, e conclusões e recomendações.

Por último, há a proposição do produto técnico-tecnológico, elemento de pesquisa que aglutinará os principais dados coletados e indicará a relevância dos resultados e conclusão em termos do impacto institucional e a aplicação dos conhecimentos produzidos. Mediante os achados e a matéria, constituir-se-á como um relatório de consultoria técnica, formulando medidas pertinentes ao quadro encontrado no tribunal.

2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 INTRODUÇÃO

A alocação inicial do servidor público em seu cargo inicial é alvo de um processo muitíssimo mais complexo e minucioso do que aquele dedicado ao trabalhador da iniciativa privada, já que necessariamente, salvo os casos previstos em lei, deve ser dar por meio de concurso público de provas e títulos, conforme Carta Magna brasileira (Brasil, 1988). Tal protocolo é objetivo, específico, rígido e uniforme, não podendo escapar a certo aspecto formal, com aplicação de provas escritas, físicas, verificação de conduta, certificações de títulos, configurando-se assim como bastante distinto de um processo seletivo privado, que, muito mais simples, ocorre com um dinamismo bastante diferenciado do público (Teixeira, 2019, p. 14), conseguindo selecionar, de forma paradoxal, por muitas vezes, candidatos com um perfil mais aproximado para a vaga em seleção.

Várias são as implicações de o provimento público hipoteticamente triar candidatos menos especializados para a vaga. Uma das possíveis a serem introduzidas remete à incompatibilidade prática entre o ingresso no cargo e as atribuições a serem exercidas, já que, teoricamente, o novo servidor até pode dominar o campo de conhecimento em tela, ao que pese, contudo, nunca ter tido um dia de experiência sequer com a prática profissional correlata (TCU, 2005, p. 82).

Já no decorrer do exercício profissional, outro elemento que acaba por criar uma particularidade do serviço público é o regime jurídico constitucional peculiar ao servidor (Brasil, 1988, art. 37 a 40), que lhe outorga uma espécie de contrato legal específico para reger suas relações com a Administração Pública, garantindo-lhe uma posição de mais proteção frente a eventuais institutos de gestão alocativa (remoção, permuta, punições, etc.).

Ao contrário do célere ambiente corporativo privado, visualiza-se, mediante situação acima mencionada, maior possibilidade de não haver tanta flexibilidade para que o gestor de recursos humanos do setor público consiga movimentar o quadro de pessoal com mais agilidade, fomentando-se uma área de perenidade e inflexão dos processos gerenciais, onde os atrasos, a burocracia excessiva e a baixa produtividade se veem envoltos em prejudicial quadro fomentador de ineficiência (Poletto, 2019).

A posterior aquisição da estabilidade, fator relevante como componente dessa discussão, intensifica bastante as considerações anteriores, tendo em vista que os mecanismos burocráticos de gestão de recursos humanos são altamente solidificados

(Machado; Umbelino, 2001, p. 11), impedindo, inclusive, qualquer tipo de demissão sumária no ambiente público, alijada de institutos protetores do servidor, como processo administrativo disciplinar, avaliação periódica de desempenho ou sentença judicial irrecorrível. Nesse sentido que Bresser Pereira (1995) tece uma forte crítica sobre esse instituto, quando diz que (...) “a estabilidade rígida prevista na Constituição de 1988 é um obstáculo fundamental à reforma do Estado e à consolidação do Plano Real” (Bresser Pereira, 1995, p. 1).

Pode-se imaginar, por exemplo, que frente a uma eventual inércia gerencial na adoção de algumas medidas corretivas por parte do gestor público, por vezes o servidor possa se encontrar envolto em um marasmo profissional (Oliveira; de Paula; Paiva; Andrade *et al.*, 2021, p. 289), não sendo punido quando fosse o caso de ausência da devida execução laboral (Folha de S. Paulo, 2020).

A governança pública e o Dimensionamento da força de trabalho (DFT) adentram justamente essa seara, direcionado a entidade a seguir instrumentos importantíssimos para a formulação de políticas e diretrizes que tracem caminhos para atuação de forma assertiva rumo a cumprir adequadamente sua missão institucional. Um eficaz modelo de dimensionamento em órgão público pode vir a alimentar consideravelmente o seu sistema de informações de pessoal, reforçando a sua atuação estratégica.

Diante do exposto e dada a importância do tema, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como o modelo de DFT e alocação de pessoas adotado pelo STJ está sendo percebido por funcionários da instituição? Para a essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar como o modelo de Dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ é percebido pelos agentes públicos na referida instituição. Já os objetivos específicos necessários ao alcance do geral foram os seguintes:

- Analisar as principais características e problemas do modelo de dimensionamento e alocação de pessoal utilizado pelo STJ;
- Analisar se o modelo de dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ pode refletir os princípios de boa governança na gestão de pessoas na referida instituição; e
- Propor sugestões ao modelo de dimensionamento e alocação de pessoal atual do STJ, com base no Referencial Teórico utilizado e nos resultados da presente pesquisa.

O trabalho está estruturado com a presente introdução, seguida de um referencial teórico focado no dimensionamento da força de trabalho, o qual será corroborado por

tópicos acerca do planejamento da força de trabalho e do contexto histórico do surgimento do DFT, bem como sua relação com a governança pública de gestão de pessoas. Em seguida e finalizando o referencial teórico, descreve-se os modelos de dimensionamento mais proeminentes na literatura, passando-se então à etapa metodológica, com a descrição dos passos percorridos para realização do trabalho, prosseguindo-se então com a análise da DFT e alocação de pessoas no âmbito do STJ.

Finalmente, as considerações finais demonstram as principais consequências das análises efetivadas, principalmente no que tange às contribuições possíveis frente ao diagnóstico alcançado.

2.2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.2.1 Planejamento de força de trabalho

Enquanto os conceitos estritos de DFT figuram como mais técnicos e precisos de intervenção na organização, muitos oriundos de uma racionalidade literal e quantitativa de tempo e voltada para a finalidade de mensuração de funcionários (vide próximo tópico), faz-se oportuno trazer à tona um dos macroprocessos mais gerais em que o DFT se enquadra, pertinente ao posicionamento e atuação da entidade frente os desafios e a busca por consecução de sua missão institucional. O planejamento de força de trabalho (PFT) aparece justamente para viabilizar que a instituição não apenas esteja preparada para quantificar seus recursos humanos, mas também para que possa lidar com suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo (Jacobson, 2010).

Planejar a força de trabalho requer, para tanto, estimar a demanda organizacional e seus insumos relevantes, com contínuo alinhamento entre a força de trabalho com os objetivos e necessidades a ela relacionados, desde metas organizacionais até os requisitos legislativos, envolvendo um planejamento de curto e longo prazo. Identifica-se assim as necessidades organizacionais para que possam ser desenvolvidos instrumentos diversos (políticas, programas, projetos, processos p.e.) para a resolução das carências gerais empresariais, assegurando a consecução de objetivos, sobrevivência e atingimento de estratégias (Choudhury, 2007).

Esse processo configura-se como fundamental para que quaisquer organizações estejam devidamente firmadas frente aos desafios presentes e próximos relativos às modificações do mercado de trabalho (Irigaray; Stocker, 2023).

Interessante também pontuar o caráter diversificado dessa estratégia

organizacional, qualquer que seja seu campo de atuação. Na saúde, por exemplo, encontra-se qualificação semelhante acerca do PFT, quando Carvalho, Nascimento, Carmona, Barthmann *et al.* (2022) descrevem que o objetivo daquela no âmbito de uma organização em saúde é encontrar o equilíbrio entre a composição, a distribuição e o número de trabalhadores para que as ações dos serviços resultem em efetiva melhoria dos níveis de saúde das comunidades e populações.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010) caminha em mesmo paradigma, quando descreve que o planejamento estratégico da força de trabalho

(...) não deve ser excessivamente sofisticado. Sua finalidade é evitar cálculos grosseiros e imprecisos sobre as necessidades futuras de pessoal e incentivar a vinculação mais profissional da gestão dos recursos humanos à gestão estratégica da organização (OCDE, 2010, p. 68).

No processo de PFT, os recursos humanos produtivos são verificados e avaliados para se compreender em que passo podem ou necessitam ser aprimorados (Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015) para a sobrevivência organizacional, alcançando-se metas e objetivos (Jacobson, 2010).

Tal estratégia envolve avaliar a entidade em nível amplo, levando em conta tanto elementos qualitativos da gestão de competências, como habilidades, atitudes e conhecimentos, como de quantidade, relacionados ao montante ideal para formatar a produção a níveis ideais, sem que os trabalhadores sejam sobrecarregados em determinado setor (Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015).

Nessa toada, executar o PFT requer o alinhamento com processos como recrutamento e seleção, levantamento de necessidades de capacitação e mapeamento de competências. O resultado do PFT não redundará apenas no número ideal de funcionário necessários para o desempenho de determinadas atividades, mas também informará se há compatibilidade entre o processo avaliado e o perfil profissional das competências e as experiências relevantes para sua concretização (Tocantins, 2018).

O exemplo de quatro componentes básicos para a construção de um PFT completo, de acordo com Cunha, Iwama, Guarnieri e Franco (2018), corrobora a supracitada interligação entre o PFT e outros processos organizacionais ligados à gestão de pessoas, percebendo-se que, para sua definição, seriam necessárias alcançar os seguintes aspectos, de acordo com a estrutura e objetivos organizacionais (Figura 1):

- 1) Análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário de funcionários;
- 2) Análise do trabalho para identificação de demandas;
- 3) Alocação de pessoal e agendamento de turnos e tarefas;
- 4) Dimensionamento da força de trabalho;

Figura 1 – Quatro componentes para construção de um PFT completo



Fonte: Cunha, Iwama, Guarnieri e Franco (2018, p. 36).

2.2.2 Dimensionamento da força de trabalho

2.2.2.1 Conceitos básicos

O DFT pode aparecer como termo sinônimo ao planejamento da força de trabalho ou às vezes ser entendido de forma complementar a este. A fim de estabelecer sua forma mais essencial no estudo, segregado de planejamento, demonstra-se a seguinte conceituação mais genérica que, embora pertencente à área da saúde, parece válida para explorar sua essência:

O Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde (PDFTS) é o processo que avalia, sistemática e continuamente, as necessidades da força de trabalho, resultando no número de pessoas adequadas para desempenhar as atividades de acordo com o planejamento, com os objetivos estratégicos e com as políticas institucionais (Carvalho, Nascimento, Carmona, Barthmann *et al.*, 2022, p. 1216).

Essa perspectiva aponta o DFT como uma prática que induz a organização a possuir um número convergente de colaboradores, com habilidades certas e suficientes para atender às demandas operacionais e estratégicas específicas, sendo assim essencial na gestão de recursos humanos (Dutra, 2002, *apud* Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015, p. 34).

Texto já consolidado do antigo denominado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006) trata o DFT em linha semelhante, ao discorrer que:

O planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no que diz respeito aos quantitativos, composição e perfil dos servidores e, também, da definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades. Deve resultar no número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno (Brasil, 2006, p. 9).

Para tanto, é necessária a análise das necessidades de pessoal da empresa em relação às suas metas e objetivos, tendo em vista ainda diversos fatores de cunho mais permanentes ou variáveis, como sazonalidade, modificações na demanda de trabalho, evolução das tecnologias e demais aspectos do ambiente de trabalho, bem como integração a diversas áreas da empresa (Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015).

Destaca-se o alinhamento entre dimensionamento e o planejamento estratégico da entidade, dado origem ao planejamento da força de trabalho, situação ideal, distinta de um desarranjo entre planejamento de RH e as estratégias da organização divergentes aos propósitos da entidade (Marinho; Vasconcelos, 2007).

Uma de suas etapas consiste na identificação da demanda de serviço, ou a necessidade de pessoal em primeiro momento (Vianna *et al.*, 2013, *apud* Pereira, 2016), estimando-se as necessidades futuras de pessoal da organização com base em projeções diversas, a depender da área de atuação, como vendas, crescimento do mercado, mudanças na tecnologia, etc., fato que possibilita a previsão do número ideal de colaboradores necessários em cada área ou função da empresa.

Após o confronto inicial entre recursos e carências, considera-se eventuais déficits ou sobra de mão de obra (Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015), havendo espaço para que a empresa adote estratégias para atender às suas necessidades de força de trabalho. Em tal linha, a entidade pode optar por várias soluções, como contratar novos colaboradores, desenvolver programas de treinamento e capacitação para atualizar as habilidades dos funcionários existentes, terceirizar algumas funções ou até mesmo a reestruturar equipes e processos, a fim de acomodar todos os recursos presentes.

Outro aspecto relevante do DFT é a avaliação do desempenho e da produtividade dos colaboradores. Isso pode ajudar a identificar áreas onde a eficiência pode ser melhorada, permitindo que a empresa faça ajustes na alocação de recursos e na distribuição de tarefas para maximizar o uso de sua força de trabalho. Ao aplicarem um modelo conceitual sobre o tema, Marinho e Vasconcellos (2007, p. 75) chegaram a

conclusões aproximadas.

Dessa forma, o DFT pode ser reconhecido como um processo bastante dinâmico, flexível e contínuo, não sendo possível inferir que uma atuação ótima seja capaz de atender permanentemente a alocação de pessoal e atendimento das demandas organizacionais (Marconi, 2002, *apud* Tocantins, 2018, p. 32).

2.2.2.2 DFT e governança

Outro tópico importante para a continuidade do tema do trabalho encontra-se na perspectiva a qual o DFT deve estar focado, ao mesmo tempo em que direciona a atuação organizacional e apresenta limites de intervenção. Tal construto implica tanto em marcos iniciais a serem considerados na construção do dimensionamento como em barreiras a serem observadas para sua atuação, refletindo uma espécie de moldura que lhe envolve.

Em espectro mais geral e conforme já exposto, planejar e dimensionar a força de trabalho significa estar alinhado a um propósito organizacional mais amplo e diverso do que as atividades literais de antecipar a ação de alocação e quantificação do corpo profissional. Para essa empreitada, faz-se necessário observar, sobretudo, as diretrizes da própria organização, já que são essas regras primeiras que vão guiar não apenas as iniciativas de PFT e DFT, como todas as demais.

Nessa perspectiva, é trazido o conceito de governança, como instrumento que vai direcionar a entidade rumo à consecução dos objetivos essenciais. Em linha mais geral voltada ao conjunto de diretrizes empresariais, cabe a colocação do conceito da OCDE, traduzida como governo das sociedades (2004):

Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz (OECD, 2004, p. 11).

Outro expositor da temática, Cadbury (1999) expõe de forma complementar e sucinta que:

Governança corporativa é o sistema por meio do qual as companhias são dirigidas e controladas. É expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas (Cadbury, 1999, p. 1).

Já o Banco Mundial (WB, 1994) a identifica como a forma de gerenciamento de

poder estabelecido para o gerenciamento dos diversos recursos econômicos e sociais.

Na mesma linha, o Tribunal de contas da União a precisa como representação de “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução do TCU em relação às suas atividades político-institucionais e serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2018, p. 1).

Em que pese a grande discrepância entre as características fundamentais entre instituições públicas e privadas, agregar o termo pública à governança não encontra obstáculos significativos, uma vez que as organizações de caráter público enfrentam um dilema quase que universal a qualquer organização: o conflito de agência (Jensen; Meckling, 1976).

Essas organizações e as corporações não governamentais apresentam como ponto em comum a incapacidade de gestão total e perfeita de seus recursos confiados a terceiros, de maneira que, em menor ou em maior escala, precisam dos recursos pessoais para a consecução de seus objetivos, mas sabem que estes, por sua vez, apresentam interesses pessoais que divergem daqueles propostos pela entidade (Oliveira; Fontes, 2017).

Por sua vez, o próprio cidadão confia aos gestores públicos suas tributações e responsabilidade pela gestão de seu patrimônio social, mas os agentes, por sua vez, podem vir a escapar dos interesses públicos, justamente por possuírem preferências diversas, precisando serem controlados nessa complexa rede (Martinez, 1998, *apud* Machado, Fernandes; Bianchi, 2016, p. 40).

Ostrom (2003) enriquece o conceito da governança ao delimitar que abrange a comunidade e sua auto-organização, sem deixar de lados as intervenções dos atores de mercado e do Estado. Nessa linha, não haveria como esquecer princípios norteadores de gestão racional dos recursos comuns (Ostrom, 1990), aqui percebidos como os públicos, que envolveriam, em especial, a delimitação de diversos fatores ambientais e sociais como fronteiras; regras coadunadas com condições locais; usuários participantes da elaboração das regras; legitimação das regras comunitárias por agentes externos; monitorização e penalidades previstas; fácil resolução de conflitos, entre outros.

Finalmente, a conceituação da Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023 (STJ, 2023), mais pertinente no trabalho atual por servir de base para a compreensão de rumo que o DFT vai tomar, descreve a governança em seu art. 2º e inciso I como “mecanismos de liderança, de estratégia e de controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas efetivas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (STJ, 2023, n.p).

A Figura 2 ilustra a interface da governança no âmbito do STJ com o sistema de gestão, permitindo uma visualização sintetizada de sua estrutura, atribuída precipuamente à alta administração, auditoria interna e colegiados temáticos de governança.

Figura 2 – Sistema de Governança e Gestão do STJ



Fonte: STJ (2023).

Pode-se melhor deslindar, agregando-se a conceituação institucional da Resolução STJ/GP n. 22/2023 com a Figura 2, estar explicitado um resumo consolidado dos principais fatores já citados, descrevendo-se a governança pública como representativa de processos, estruturas e práticas através dos quais o Estado exerce autoridade e administra recursos para alcançar objetivos de interesse público, incluindo a participação de diversos atores sociais, a transparência nas decisões e a prestação de contas aos cidadãos. Tal síntese será relevante no espaço de entendimento da DFT do STJ.

2.2.2.3 História e modelos do DFT

A pesquisa bibliográfica demonstrou ser árdua a tarefa de estabelecer um modelo comum de dimensionamento gerido e adotado pelas organizações. Variados formatos são descritos e aceitos a partir da estrutura administrativa peculiar e advento de variáveis organizacionais, não se sustentando teoria específica e consolidadora de determinados procedimentos, mas antes sendo comum encontrar-se a “descrição de diferentes modelos e métodos aplicados para a solução desse problema gerencial” (Cunha; Iwama; Guarnieri; Franco, 2018, p. 55).

Junior, Wissmann, Moraes e Andrade (2023), ao discorrerem sobre o dimensionamento no âmbito da administração pública brasileira, tecem comentário ratificador desse argumento:

Diferentes conceitos de dimensionamento são parte do contexto da administração pública, podendo estar atrelados aos modelos de distribuição de vagas criados por lei. Normalmente, as vagas são distribuídas em cada ministério seguindo algum critério pré-estabelecido em indicadores, pactuações com órgãos ou, possivelmente neste momento, a partir de resultados institucionais ligados à política de governança do governo, respeitando-se a disponibilidade orçamentária (Junior, Wissmann, Moraes e Andrade, 2023, p. 295).

Mesmo com a ausência de uniformidade sobre os métodos de dimensionamento, há fundamentos teóricos e metodológicos consistentes sobre os quais são fundados, consequentemente existindo bases conceituais que geram alicerces para suas construções. Tais correntes históricas são capazes de sintetizar e definir o escopo do tipo de DFT. Três dessas abordagens teóricas e científicas são sucintamente descritas no Quadro 1 (Mendes; Martins; Serrano; Meneses *et al.*, 2021):

Quadro 1 – Concepções de DFT/Correntes Teóricas e Científicas

Corrente	Concepção de DFT
Teoria Científica Clássica	Segundo Taylor, o número ideal de funcionários da fábrica vem do cálculo do estudo do tempo que cada funcionário padrão demanda na resolução de determinada tarefa, bem como a quantidade de tarefas que existentes, chegando-se a um número satisfatório de funcionários ¹ .
Teoria Institucional	Há uma concepção calculadora, sendo o comportamento humano direcionado ao cálculo estratégico de maximização dos lucros, diminuindo-se os custos e em detrimento do coletivo. Infere-se também que a maneira para se dimensionar a força de trabalho em uma entidade específica pode ser replicada para outras, atendida as peculiaridades, já que as organizações são semelhantes entre si. Assim, o dimensionamento pode ser copiado para a promoção de distribuição equânime de toda a força de trabalho disponível.
Teoria da Firma	O DFT contribui para a eficiência, economicidade, alocação e realocação, induzindo à equanimidade dos recursos de pessoal.

Fonte: Adaptado de Mendes; Martins; Serrano; Meneses *et al.*, 2021.

Para melhor explicar o resumo acima, percorre-se primeiramente a teoria científica clássica de Taylor. É interessante pontuar o fundamento sobre o qual repousa, em especial a preocupação da gerência sobre as atividades a serem executadas. Tal foco deveria induzir os gestores a criarem métodos padronizados com o intuito de dinamizar o tempo e movimento dos trabalhadores, conforme exposição de Silva, Montagner e Roselino (2006):

¹ Manual de Dimensionamento de Pessoal para as áreas administrativas da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

A ideia central de todo o método (Administração Científica) é que para uma perfeita execução de tarefas se fazem necessários a análise, a compreensão e o domínio de cada fase, além da perfeita adaptação do trabalhador ao conjunto desses movimentos. Taylor associa ao sucesso na execução da tarefa a seleção, o treinamento, o conhecimento minucioso do que se pretende fazer e a firme direção de pessoas inteligentes. Para ele, o sucesso na execução da tarefa seria percebido em um produto acabado dentro de condições padronizadas em um tempo mínimo de execução (Silva; Montagner; Roselino, 2006, p. 147).

Em simetria, Marinho e Vasconcelos (2007) apontam que o método pioneiro utilizado para dimensionar a quantidade de funcionários de uma empresa teve origem na Administração Científica, compreendendo-se que o taylorismo passou a calcular “o número ideal de funcionários por meio de um estudo cuidadoso do tempo levado por um funcionário-padrão para o desenvolvimento de uma tarefa (Marinho; Vasconcelos, 2017, p. 61)”. Nesse marco histórico, a quantidade de tarefas seriam a baliza necessárias para determinar-se o número de funcionários.

Na administração científica surge possivelmente a noção mais clara, objetiva e direta voltada para o DFT: a quantificação dos tempos necessários para realização de uma tarefa e a competência relevante do funcionário responsável para a sua concretização seriam indispensáveis para o sucesso no dimensionamento.

Outras metodologias passam então a aparecer no ambiente corporativo com características similares, enfocando a definição de atividade, de um tempo padrão para cada uma delas e um sistema de registro para comparar o tempo real gasto com o tempo padrão necessário, baseado no volume de trabalho executado para cada atividade importante.

No tocante ao institucionalismo clássico, cabe esclarecer seu cerne, evocando Riedo, Ramos, Gubert e Feiden (2023) quando dissertam que, por meio da Economia Institucional Original (EIO) ou Velho Institucionalismo, com Thorstein Veblen, ou através da Nova Economia Institucional (NEI), de Douglass North, o institucionalismo destaca papéis fundamentais das instituições no contexto social, quer seja no atuando como “mecanismo de resolução de conflitos, baseado em regras e punições ao seu descumprimento”, ou “em oferecer aos indivíduos um horizonte previsível acerca dos seus modos de agir” (Riedo; Ramos; Gubert; Feiden, 2023, p. 518).

Mendes; Martins; Serrano; Meneses *et al.* (2021) consideram que, para se posicionarem frente ao ambiente em que encontram, as organizações utilizam o isomorfismo, assemelhando-se às características ambientais pretendidas, desenvolvendo “processos semelhantes a outras organizações, no intuito de favorecer seu funcionamento e desempenho, através de regras aprovadas socialmente” (2021, p. 20).

Para estabelecer os procedimentos relativos ao DFT, as entidades na corrente institucionalista replicam modelos e processos similares, simplesmente perpetuando sistemas pré-estabelecidos que funcionam em outras instituições. Além, são guiadas pela premissa de que o DFT ajuda na alocação e realocação eficiente dos insumos humanos, equilibrando as tarefas na organização.

Já a teoria da firma, de acordo com Silva e Ferreira (2009), se ocupa, na literatura econômica, com a produção por parte das entidades. Pode assim ser descrita como a abordagem que busca conhecer o sistema produtivo empresarial, bem como os mecanismos de funcionamento das organizações, não se limitando apenas ao processo macroeconômico.

A eficiência de um sistema econômico dependeria “(...) de como essa firma conduz seus negócios, principalmente considerando as grandes empresas modernas” (Silva; Ferreira, 2009, p. 18). Assim, considerar-se-ia com mais ênfase “(...) os custos de transação que envolve determinadas atividades e as próprias mudanças tecnológicas” (ibidem), já que explicariam melhor as variações na economia com o advento de empresas tecnológicas, superando as organizações industriais, valorizando-se assim os ativos intangíveis em sua composição. (Mendes; Martins; Serrano; Meneses *et al.*, 2021)

A escola da firma, nesse sentido, implica no DFT ainda mais racional e estruturado, necessitando de uma disposição ideal e coerente para fomentar os procedimentos relativos à escolha e quantificação de pessoal.

Voltando a Marinho e Vasconcelos (2007), a temática do dimensionamento do quadro de funcionários passou a ser melhor vista dentro das práticas de recursos humanos, relacionadas ao planejamento de RH, com as metodologias para organização da força de trabalho.

Mais tarde, outros métodos foram sendo incorporados ao DFT, entre eles a gestão de competências, inovando fatores para estruturação dos recursos humanos, implicando, assim, também a modificação do dimensionamento mais preciso dos funcionários: a quantificação de funcionários necessários para intervir no mundo do trabalho não poderia se dar apenas com a mera correlação entre tempos de execução de tarefas e de responsáveis, mas deveria também estar incorporada em visão mais ampla de competências relevantes para execução das mesmas (Tocantins, 2018).

Marinho e Vasconcelos (2007, p. 61) ainda pontuam que modelos mais contemporâneos, como o de Chiavenato, enfatizam a necessidade de haver necessária junção entre o planejamento estratégico empresarial e o dimensionamento de pessoas, por

ser esse último um elemento indispensável para o alcance da própria estratégia organizacional:

(...) a atividade de determinar quantitativa e qualitativamente os recursos humanos necessários a uma empresa faz parte do planejamento estratégico de RH, que deve ser elaborado em conjunto com o planejamento estratégico da empresa (Marinho; Vasconcelos, 2007, p. 61).

2.2.3 Dimensionamento na Administração Pública Brasileira

Embora a história da implantação da Administração Pública no país seja bastante robusta no meio acadêmico, havendo diversos materiais sobre seu surgimento e desenvolvimento (Fadul; Coelho; Costa; Gomes, 2014; Farah, 2011), boa parte de seu material acerca da modelo burocrático do país acaba focando o PFT em seu aspecto mais macro, no sentido do planejamento exercido pelo Estado brasileiro, e não de seus órgãos internos, sem maior ligação com metodologias propriamente ditas de dimensionamento dos recursos humanos.

Ou seja, quando se traz à tona o país e o respectivo planejamento de mão de obra, há muitos insumos relacionados à transformação quantitativa no número de servidores e suas formas de contratação e ingresso no serviço público, mas poucos evidenciando o DFT setorial durante o período histórico (Ribeiro, 2023; Persson, Ferlie, Baeza, 2021).

Um pensamento relevante sobre o tema pode ser encontrado em Souza e Mello Jr (2018), quando traçam um interessante e detalhado percurso da administração pública brasileira no tocante ao PFT, narrando que, mediante o desequilíbrio gerencial do modelo weberiano, ainda que os burocratas da época fossem detentores de conhecimentos e teorias científicas consolidadas, havia descontrole corriqueiro nos processos de contratação de servidores, aliados a práticas clientelistas e patrimonialistas persistentes.

Cabe pontuar, no tocante à referida trajetória, a presença de aspecto relevante da administração pública que persistirá e será detectado em modelos de dimensionamento, em especial o formalismo burocrático, trazido por Faria e Meneghetti (2011) como fundamento de natureza instrumental que fundamenta a burocracia como organização.

Persistindo a trajetória histórica, no tocante ao DFT não havia limites quantitativos e postos de trabalhos fixados de maneira a adequar meios e fins de forma racional (Andrews; Bariani, 2010, *apud* Souza; Mello Jr, 2018).

A problemática era sistemática e contínua, de forma que, décadas após, já nos governos militares (década de 60), havia um total desconhecimento sobre quantos eram os funcionários públicos e se existia mão de obra ociosa. Com o advento da reforma gerencialista, em especial por meio do Decreto Lei nº 200/1967, há esforço inédito para

um alinhamento entre os mecanismos de distribuição e realocação de servidores e os objetivos organizacionais, fato esse ainda mais reforçado com a Reforma Gerencial de 1995².

Tal lapso temporal significativo, entretanto, não implicou necessariamente em evolução da condição estrutural brasileiro, de forma que o DFT segue estagnado na maior parte das organizações do país, não se observando variados instrumentos para o planejamento adequado e distribuição mais precisa e sistemática dos recursos humanos existentes (Souza; Mello Jr, 2018).

2.2.4 Alocação de pessoas

O último tópico do referencial bibliográfico remete ao processo de “distribuição eficiente dos funcionários nas diferentes áreas e funções da organização, de acordo com suas habilidades e competências” (Oliveira, 2024, p. 37). Configurada de forma adequada, seria fundamental na construção de setores da organização funcionais e eficazes, dotados ainda de eficiência.

Freitas, Serrano e Ferreira (2021) percebem-no como um elemento valioso no reconhecimento do serviço público como um meio imprescindível para a oferta de serviços com qualidade ao cidadão, em detrimento a uma visão de busca estrita, por parte dos servidores, por suas benesses e vantagens.

Pode ser apontado também um exemplo mais prático do processo alocativo em instituições, quando Mcdonald (2004) apresenta um modelo singular que funciona por meio de estruturas matemáticas capazes de fomentar uma melhoria da produtividade setorial.

Oliveira (2024) ainda o descreve como importantíssimo, aliado ao PFT, na construção de uma organização pública com possibilidades de ofertar serviços valiosos à sociedade:

O planejamento e a alocação da força de trabalho são processos essenciais para a administração pública, pois influenciam diretamente a capacidade da organização de prestar serviços de qualidade à sociedade (Oliveira, 2024, p. 38).

2.3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Com o intuito de se apropriar e propiciar mais conhecimento a um tema não tão

² Ampla reforma gerencial no Estado Brasileiro, buscando basicamente a implantação de práticas gerenciais na Administração Pública, bem como maior governança, reestruturação das funções precípua de Estado com a segmentação das atividades fins e a serem prestadas por setores sem finalidade lucrativa.

pesquisado nas instituições (Ramos, 2009, p. 183), a referida pesquisa foi exploratória do tipo qualitativa, com realização de entrevistas com servidores da entidade. O período de aplicação ocorreu entre os meses de janeiro a março de 2025.

A predominância do aspecto qualitativo foi adotada em face do tema de dimensionamento apresentar uma condição incipiente na organização, dificultando-se a utilização de abordagem quantitativa, já que não havia dados fundamentados ou estruturados sobre o tema à disposição. Buscou-se então, para se constituir o objeto de pesquisa, o estudo de parâmetros dos normativos institucionais e critérios mais subjetivos pautados nas falas dos entrevistados. Assim, amparou-se oportunamente em método que tem relação com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a relações e fenômenos mais interiores e não limitados por variáveis operacionalizadas (Minayo, 2010).

O estudo de caso possibilitou a utilização de estudos teóricos anteriores para fomentar a construção, coleta e a análise de dados (Yin, 2015), de sorte que a determinação dos tópicos de perguntas das entrevistas se deu em congruência com os próprio objetivos específicos da pesquisa, quando da leitura de aspectos mais recorrentes relacionados às políticas de dimensionamento e alocação presentes na revisão de literatura, observando-se que temas como os principais métodos de intervenção eram os mais frequentes nos estudos empreendidos.

Ademais, aspectos de governança como transparência, equidade e responsabilidade aparecerem de maneira razoável no levantamento bibliográfico, demonstrando relevância para serem agregados no levantamento da percepção sobre o DFT e alocação por parte dos funcionários.

Vale ressaltar que a presença efetiva das políticas na instituição foi, antes dos demais aspectos já citados, o primeiro de pesquisa abordado junto aos entrevistados, tendo em vista a perspectiva de se iniciar e motivar os inquéritos de pesquisa, coletando-se a percepção inicial da existência ou não das práticas de dimensionamento e alocação, pensamento relevante para a continuidade dos relatos apresentados, bem como conduzir a entrevista em linha reta e lógica de raciocínio, em consonância à condução social em métodos qualitativos proposta por Bourdieu (1999), com perguntas realizadas levando em conta a sequência do pensamento pesquisa, visando assim a continuação do diálogo e havendo direcionamento da entrevista para sentido lógico para o entrevistado.

Por fim, problemáticas correlatas foram incorporadas na pesquisa como forma de se checarem as dificuldades mais preponderantes e se as sugestões de boas práticas, a serem

levantadas para a construção das medidas positivas, poderiam ser implementadas para efetivamente combater as fraquezas e ameaças à organização, enfrentando obstáculos reais na entidade.

O Quadro 2 lista a relação de procedimentos e técnicas empregadas nas etapas de coleta e de análise de dados frente a cada objetivo específico, com a finalidade de alcançar o objetivo geral, norteador da pesquisa.

Quadro 2 – Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos

Questão de Pesquisa: Como o modelo de DFT e alocação de pessoas adotado pelo STJ está sendo percebido por alguns funcionários da instituição?		
Objetivo Geral: Analisar como o modelo de Dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ é percebido pelos agentes públicos na referida instituição.		
Objetivos Específicos	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Analisar as principais características e problemas do modelo de dimensionamento e alocação de pessoal utilizado pelo STJ	Pesquisa documental e Entrevistas semiestruturadas	Análise documental e Análise de Conteúdo
Analisar se o modelo de dimensionamento e alocação da Força de Trabalho adotado pelo STJ pode refletir os princípios de boa governança na gestão de pessoas na referida instituição	Pesquisa documental e Entrevistas semiestruturadas	Análise documental e Análise de Conteúdo
Propor sugestões ao modelo de dimensionamento e alocação de pessoal atual do STJ, com base no Referencial Teórico utilizado e nos resultados da presente pesquisa	Entrevistas semiestruturadas	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de conteúdo de Bardin (2011) foi relevante ao viabilizar a visualização de distintos estratos das falas dos entrevistados, percebendo-se categorias mais representativas de alguns segmentos e oportunidade de reagrupamento em conjuntos mais característicos a cada grupo.

2.3.1 Descrição do caso

Para melhor delineamento dos objetivos específicos em pesquisa, buscou-se dois estudos, sendo um preliminar e o último principal: o primeiro foi o de análise das condições de dimensionamento adotado pelo órgão para se verificar a medida de desenvolvimento e maturidade dentro do STJ, anterior à pesquisa com servidores da entidade.

Esse primeiro momento de pesquisa tinha também por objetivo o entendimento

prévio da condição organizacional formal, a fim de permitir que as entrevistas fossem mais bem contextualizadas e balizadas com base no parâmetro institucional, comparando-se elementos trazidos em falas com o apresentado pela entidade em seus processos de trabalho.

Para o segundo estudo, de realização das entrevistas com os atores da instituição e a compreensão de suas visões acerca do dimensionamento da força de trabalho e alocação, foi idealizado um número inicial de respondentes (dez servidores), com base na limitação operacional para a coleta e análise do fenômeno em análise (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), montante não fixo, mas dinâmico e dependente do andamento da pesquisa.

No decorrer desta, inclusive, houve percepção de que o montante adequado para retorno satisfatório das questões subjetivas poderia ser reduzido para apenas oito servidores, observando-se saturação teórica logo após o término da sétima e oitava entrevista, decidindo-se por findar o procedimento metodológico com estes participantes, ao invés de dez (Sim; Saunders; Waterfield; Kingstone, 2018).

Além disso, optou-se, durante a realização das entrevistas, a contemplação de áreas distintas do tribunal, a fim de aumentar a variedade das visões acerca do processo de dimensionamento adotado pelo tribunal. Dessa forma, dentro dos dois estratos (tanto servidores ocupantes de cargo de gestão e não ocupantes) foram escolhidos e abordados diferentes setores na organização, visando alcançar visões de diferentes áreas.

A seleção dos nomes para resposta às perguntas de pesquisa se deu de forma proposital e não aleatória, a partir do contato prévio com servidores da instituição que preenchessem os requisitos sobre a ocupação dos cargos, quer seja por serem previamente conhecidos pelo entrevistador ou por serem indicados por terceiros, buscando-se a preparação de entrevista com sujeitos com mais chance de familiaridade com o tema pesquisado (Lakatos; Marconi, 1996). Foram ainda abordados os gestores da área de pessoal responsáveis pelas informações diretas sobre a política de DFT, em especial aqueles dos cargos de gestão e com funções gerenciais correlatas à política estudada.

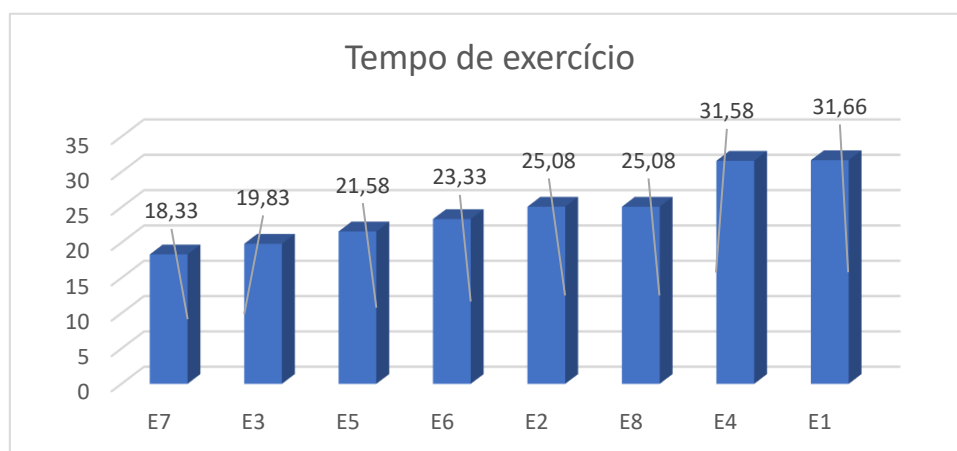
Os participantes serão chamados por E1, E2, E3 até E8, de acordo com a ordem cronológica de entrevistas.

Essa restrição de entrevistados, contudo, implicou na imprescindibilidade de certos requisitos especiais por parte dos participantes (vide Gráfico 1), que teriam que apresentar substancial tempo de serviço público no órgão e experiência que abarcasse uma visão mais geral sobre a instituição. A razão pela qual a escolha dos participantes foi intencional estaria assim mais bem explicada, já que seria necessário coadunar essa

peculiaridade junto com a presença de setores distintos, dirimindo-se o tempo de busca do perfil desejado. Dotados de tal maturidade, os participantes triados teriam maior probabilidade, ainda que em número reduzido, de contribuir com significados mais relevantes e pertinentes ao tema de DFT e alocação de pessoas, do que se fossem agentes com pouca vivência na instituição.

Como comprovação do fundamento metodológico de ênfase do tempo de experiência dos agentes inqueridos, demonstra-se no Gráfico 1 o tempo de exercício no tribunal:

Gráfico 1 – Tempo de exercício no STJ dos participantes de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Como se vislumbra do Gráfico 1, os participantes apresentam considerável tempo médio de exercício no tribunal (24,55 anos), sendo o mínimo de 18,33 anos, o que já seria considerado um elevado tempo, e o máximo de 31,66 anos, com mediana de 24,20. Esse dado implica ter sido alcançada, propositadamente, a vasta experiência visada no escopo de pesquisa.

Em função do tema, os entrevistados foram escolhidos da seguinte forma: um integrante da área de gestão de pessoas, quatro servidores gestores ou ex-gestores, três servidores sem atribuições de chefia.

Tal direcionamento primou por tentar focalizar impressões de uma amostra em estratos distintos, independentemente de sua condição de chefia ou não, e ainda de buscar opinião importantíssima da área gestora responsável pela política de DFT e alocação.

2.3.2 Perguntas da pesquisa

Convencionou-se que as perguntas a serem explorados entre servidores não ocupantes de cargo de gestão, ou aqueles que fossem detentores de cargos gerenciais e até mesmos os gestores da área de RH responsáveis pelas políticas de DFT e alocação

fossem praticamente semelhantes (Apêndices B e C), com apenas uma sutil diferente entre os dois primeiros e o os últimos participantes, no tocante a questionamento de como o funcionamento da gestão de pessoas ocorreria com os próprios servidores, ou como se daria no tribunal (pergunta 4 dos Apêndices B e C).

Assim, os dois modelos buscaram informações praticamente idênticas quanto a percepção dos agentes públicos acerca do DFT e alocação de pessoas, a respeito da: sua ocorrência institucionalizada, principais características/iniciativas correlatas, utilização em caso de problemas na instituição, problemas correlatos, qualificação dada pelos agentes à política, correlação com a boa governança pública e sugestões para sua aderência à última.

Tais categorias foram sintetizadas a fim de promover convergência com os objetivos de pesquisas, compreendendo-se serem suficientes para promoverem a análise específica pretendida do modelo de DFT e alocação de pessoas no tribunal.

Os padrões de perguntas foram elaborados para se viabilizar expressões amplas e não fechadas para os respondentes, possibilitando-lhes que discorressem genericamente sobre o tema, e até mesmo de forma específica, se assim tivessem anseio durante as entrevistas.

2.3.3 Procedimentos para coleta de dados

A primeira etapa, de análise das condições de dimensionamento adotado pelo órgão, ocorreu por meio da avaliação documental e virtual dos procedimentos adotados pelo tribunal para realização da política de dimensionamento, sobretudo no sistema eletrônico de informações (SEI), tendo em vista que a integralidade dos processos de trabalho transcorre na esfera digital, e eventuais evidências do campo de atuação, alvo da pesquisa, poderiam estar contidos em normativos da base de dados administrativas local, mais apropriadamente chamada biblioteca digital jurídica (BDJUR).

Já para o êxito da etapa posterior, que visou abarcar os espectros informacionais mais abertos, construiu-se uma lista de perguntas motivadoras e interligadas aos tópicos correlatos à temática (vide apêndices B e C) que pudessem trazer à tona a compreensão pretendida à pesquisa. Tal metodologia viabilizou a aferição das informações a partir de entrevistas semiestruturadas, dando-se oportunidade aos respondentes para que elaborassem suas razões de convicção acerca da matéria interrogada junto ao próprio autor da pesquisa.

Os participantes foram contatados por meio de contato oficial institucional (MS

Teams), ou por telefone, de forma particular. Ao início de cada entrevista os participantes foram cientificados acerca do anonimato de pesquisa e do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A).

Essas entrevistas foram realizadas tanto de forma presencial quanto de forma online por meio da plataforma Teams, sendo sete entre servidores gestores e não gestores, e um da área de DFT e alocação de pessoas, sendo essa de forma presencial. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos entrevistados, para posterior conferência e transcrição dos principais trechos. Quando feitas pela plataforma Teams, foi resguardado em meio digital o próprio vídeo correspondente.

2.3.4 Estratégia para a análise dos dados

Planejou-se a análise de conteúdo dos dados qualitativos (Bardin, 2011), conforme já mencionado em introdução do presente tópico, como instrumento não apenas de importante categorização de grupos categóricos dos dados qualitativos produzidos, mas também como ferramenta essencial para a organização e sistematização dos dados, bastante esparsos nas entrevistas semiestruturadas.

Em tempo, elucida-se que o movimento inicial de análise dos dados descartou, em cada entrevista, os termos irrelevantes para fins do estudo, como frases sem nexos diretos às entrevistas, perguntas ocasionais, interrupções etc.

Logo após houve a consolidação de códigos relacionados aos tópicos de pesquisa, considerados representativos dos objetivos buscados, em especial: institucionalização das políticas de DFT e alocação, problemas e características, elementos de governança e recomendações positivas.

Após, realizou-se, em cada entrevista, a categorização das falas, considerando-se não apenas a literalidade das palavras dos entrevistados, mas principalmente o sentido atribuído a cada frase, em seu contexto. Determinada pergunta que abordasse, por exemplo, a institucionalização das políticas, poderia conter, na verdade, essência sobre as características buscadas em pesquisa. Por outro lado, questionamento sobre as dificuldades institucionais das políticas estudadas poderiam ter elementos mais representativos sobre as contribuições, de forma a melhor figurarem nessa categoria, e não naquela.

Tal etapa se coaduna com Sousa e Santos (2020), quando descrevem que “O objetivo primordial da análise de dados é compreender criticamente o sentido do que fora indagado, tendo significações explícitas ou subentendidas” (Sousa; Santos, 2020, p.

1406).

Por fim, promoveu-se o agrupamento das respostas dadas a cada pergunta que mais era assemelhada, convergindo para as categorias codificadas de acordo com a informação efetivamente apresentada.

2.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise documental do DFT no tribunal, alinhada à entrevista do gestor da área de recursos humanos, revelou que o referido processo passou por recentes fases de estudo e estruturação de relatórios técnicos, gerando insumos valiosos para serem utilizados posteriormente pela organização. Entretanto, tal trajetória estaria pendente da aprovação da nova direção do tribunal para seu prosseguimento e desenvolvimento organizacional, razão pela qual se compreende estar o macroprocesso organizacional ainda incipiente na entidade, em estrutura de maturação.

Já no tocante ao estudo principal, cabe primeiramente pontuar terem sido encontradas, no geral, opiniões bastante semelhantes sobre a temática, quer tenham sido oriundas de gestores ou não gestores. As representações mais singulares, por outro lado, se deram justamente pela área responsável pela política de DFT e alocação, representando pontos de vistas mais distintos das falas dos demais colaboradores. Seguem a seguir os principais tópicos estruturados e questionados sobre a política de DFT e alocação de pessoas, identificando-se cada entrevistado a partir da ordem de entrevista realizada: E1 = 1ª entrevista, E2 = 2ª entrevista e assim sucessivamente.

2.4.1 Ocorrência da política em nível permanente e institucionalizado

Instigados a responderem sobre a existência de algum tipo de padrão ou procedimento relacionado com o DFT e alocação de servidores que refletisse uma atuação permanente e institucionalizada, os atores, em sua maioria, até consideraram haver uma prática formalizada para tal intervenção, porém de maneira mais protocolar e menos prática, não redundando em ações tão efetivas junto aos servidores e instituição. Tanto é assim que a palavra ‘formal’ ou sua derivação ocorreram em metade das entrevistas.

Cabe a ênfase da similaridade da característica observada pelos entrevistados e a essência da burocracia weberiana através de sua estrutura formal (Faria; Meneghetti, 2011), onde processos são visíveis, sendo atestados pelos atores organizacionais sem qualquer hesitação, contudo sendo mais definidores da estruturação de como o trabalho se organiza do que realmente decisivos para o seu conteúdo real.

Em continuidade às falas, foram recorrentes e semelhantes aquelas que reconheciam ser até existentes algumas ações do tribunal para tentativa de enfrentamento de adversidades relacionadas ao tema, porém desacompanhadas de maior efeito prático, como as seguintes:

Existe sim o procedimento para definir a quantidade ideal de servidores para cada unidade, com uma tabela de lotação. Porém, não se sabe se ela está sendo utilizada. Talvez essas práticas não existam mais com essas metodologias, tenha sido substituída por outras. Existiria mais a nível formal (E1).

“(...) o sentimento é de não ter havido tanto, ao longo dos anos, uma política forte para com os servidores” (E3).

O tribunal até tem tido a preocupação nos últimos anos de não deixar as unidades desguarnecidas, com prioridade de onde estivesse mais deficitária. Sabe que há unidades com déficit de pessoal, com carência de servidores. Dessa forma, essa política não funcionaria tão a contento (E4).

(...) Ela (política de DFT e alocação) existe do ponto de vista formal, mas de forma viva, para garantir o resultado, não. Existe uma política, e existe um trâmite para se resolverem questões de dimensionamento, ou procedimentos formais, permitindo-se ter acesso aos gestores para melhorar a questão do DFT, se necessário. Entretanto, um planejamento, em nível institucional para resolver essas questões, não existe (E5).

Essa situação se demonstra similar ao caso citado por Ventin, Pereira e Moraes (2019), quando, em estudo de caso sobre o ministério da saúde, constatou-se dificuldade na operacionalização das necessidades de pessoal, já que estas eram baseadas mais na experiência e na intuição dos tomadores de decisão, subjetiva e meramente formalizada, carecendo de aspecto técnico institucional mais material.

Uma das falas mais enfática, até destacando maior distanciamento acerca do amparo da política foi: “Eu desconheço (política de DFT e alocação)” (E2).

Apesar de um dos entrevistados também ter expressado opinião acerca de omissão dessa política, destacou que isso não teria provocado maior problema na sua área, já que, mesmo mediante o sentimento de haver uma lacuna sobre essa política, a área nunca teve problemas relacionados à alocação de pessoas, sendo suprida, mesmo que em momento posterior:

Olha, eu vou te falar que eu nunca vi um estudo sobre aqui referente a isso, aqui na TI. O operacional sempre se queixou (ausência de pessoal), e pedia que a parte estratégica fosse atrás, mas nunca houve grande problema nesse sentido (E8).

A entrevista da área responsável pela política de DFT e alocação expressou uma presença mais contundente dessa política, enfatizando a atuação do setor de alocação de pessoas, bem como a recente elaboração do plano estratégico do DFT no âmbito do tribunal:

A alocação sim, existindo uma seção que cuida de toda a parte da alocação, desde que o servidor chega, até as movimentações internas. O DFT era um projeto que começou em 2020, como piloto, na SGP, e terminou como um projeto estratégico em 2024. Mais ou menos 40% do tribunal foi mapeado, e o

próximo passo seria a institucionalização em termos de processo de trabalho (E7).

2.4.2 Principais características e intervenções para sanear problemas

Os questionamentos sobre a atuação da DFT e alocação de servidores no tribunal no que concerne à percepção das principais características/iniciativas, bem como às soluções adotadas por elas em caso de problemas com a força de trabalho, retornou demasiadas respostas distintas por partes dos agentes públicos, correspondendo a semelhante variedade do corpo teórico que embasou o levantamento. Tendo em vista ter sido esse o tópico com maior número de citações, limitou-se às três mais claras de cada participante.

Quadro 3 – Principais características e intervenções existentes e adotadas da política de DFT e alocação de pessoas no STJ, segundo percepção dos entrevistados

Iniciativas/Intervenções	Nº	Relatos de Entrevistas
Suporte da Gestão de DFT/Alocação	3	“Atuação positiva dos recursos humanos, pois haveria sensibilidade em perguntar ao gestor acerca da necessidade, ofertando pessoas para suprir o setor, e não impondo pessoas compulsoriamente. Sempre que o setor tem carência de pessoal, o STJ abre a oportunidade para seleção de novos servidores, publicando a vaga, assim auxiliando no processo de captação de pessoas. Não estaria o setor sozinho, mas tem o auxílio do tribunal para preencher as vagas. Durante a pandemia houve determinada urgência para movimentar pessoal, e minha questão foi prontamente atendida. Porém, não saberia dizer se essa questão fosse recorrente, se seria resolvida rapidamente” (E3). “Percebe-se que o gestor superior teria boa iniciativa para alocar e movimentar pessoas, e a SGP apoia ativamente. (...) Em muitos momentos a SGP atuou para sanar várias dificuldades” (E4). “Há consulta sobre as necessidades dos setores. (...) Há também apoio do tribunal, em especial da SGP, para tentar preencher os cargos que são necessários” (E6).
Iniciativa de Cada Gestor	3	“Isso depende de muito de gestor para gestor. É mais resolvida na esfera da chefia imediata. Se o servidor deseja sair, depende do gestor” (E1). “Em determinado momento, houve até um estudo acerca dessa questão e participação das partes, tendo havido um movimento pessoal por iniciativa do próprio gestor, e não da SGP, que proporcionou uma resolução” (E5). “Nós não somos muito de ficar recorrendo à SGP. Então nunca vi muito problema nisso. (...) Sempre foi no dia-a-dia se debruçando sobre o que tinha pra fazer, era sempre contando com as pessoas que estavam ali” (E8).
Oferta de benefícios indiretos³, como horas-	2	“Outro ponto para manter as pessoas foi o teletrabalho. (...) Funciona muito de acordo com as funções e cargos comissionados que são

³ O termo ‘indireto’ é usado aqui, por definição do próprio autor, para designar determinados instrumentos organizacionais que não benefícios estritos, pois exigem contrapartidas diversas – Maior jornada de

extras, teletrabalho, funções comissionadas, cargos de confiança, etc.		distribuídos. Uma das motivações seria salarial. Ocorreu, por exemplo, de pontualmente o tribunal, não na figura da SGP, mas da administração superior, ter atraído e mantido pessoas, por meio de funções dadas ao setor, ajudando assim na manutenção e alocação” (E2). “Em determinado período do tribunal, ocorreu uma iniciativa de tentar oferecer horas-extras para auxiliar em determinada tarefa, e isso parece ter sido benéfico para resolver uma questão de demanda temporária” (E4).
Apoio institucional/político	1	“Certas áreas inclusive sempre dizem que precisam de mais servidores, e acabam conseguindo, só sendo a questão dirimida quando é ajustada politicamente, por meio de contatos com outros gestores, muitas vezes com base nos relacionamentos institucionais entre gestores, e não por meio de políticas institucionalizadas do órgão. Esses problemas não são solucionados de forma institucional, mas de acordo com a necessidade que a Presidência e o Diretor Geral percebem o problema” (E5).
Iniciativa de Cada Servidor	1	“Existem aquelas situações em que o servidor se dirige à SEMOP⁴ e a área aloca o servidor em local distinto” (E1).
Gestão por competências	1	“Tinha o aprimore, mas não tenho muitas informações sobre outras iniciativas” (E1).
Outros macroprocessos Organizacionais	1	“(…) O DFT não é apenas para quantidade, mas a gestão do DFT pressupõe que sejam consideradas algumas variáveis para se chegar ao número do DFT, como a automação, que tem acontecido com a IA; a verificação se existe na equipe pessoas mais ou menos experientes; a verificação se há capacitação ou não; avaliação de desempenho, se ocorre de forma recorrente; revisões do processo de trabalho, para tirar os gargalos e retrabalho. O número literal do DFT dá apenas uma informação, que deve ser compreendido em um cenário maior. Houve uma quantificação nos relatórios do DFT, mas levando em conta essas variáveis qualitativas, tendo sido dado aos gestores relatórios com vários elementos para que as unidades tomassem as medidas necessárias. Acho que estamos em um cenário, não só no STJ, como no Brasil como um todo, de muita escassez de servidores, não havendo a médio e longo prazo uma solução imediata para alocação novas pessoas oriundas de concursos nas unidades carentes, não havendo essa margem tão folgada como já houve no passado. Acho que o tribunal já tem adotado algumas medidas, que acho que são necessárias, de automação mesmo, para sanear tudo o que é feito no tribunal; Outra frente é a capacitação/treinamento, havendo necessidade de se fazer mais com menos, tendo que os servidores estarem prontos para fazerem mais atividades, para aumentar a produtividade; outra frente seria a terceirização de processos não finalísticos” (E7).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A categoria mais frequente em entrevistas para a definição da atuação das políticas de DFT e alocação no tribunal foi a de Suporte da Gestão, sendo descrito por pelo menos três participantes distintos que a secretaria de gestão de pessoas (SGP), setor responsável

trabalho, acúmulo de metas e funções etc. No entanto, assim são chamados pois representam vantagens pecuniárias ou de tempo na jornada dos servidores, acabando por beneficiá-los.

⁴ Setor, no Superior Tribunal de Justiça, responsável pela alocação e movimentação de servidores.

pelas iniciativas discutidas, exerce papel presente e relevante para enfrentamento de questões de DFT e alocação, como: sanando dificuldades gerais; adotando postura ativa para preenchimentos de vagas nos setores; ofertando e publicando vagas no portal de notícias local; questionando sobre problemas enfrentados e oferecendo suporte institucional.

Tal categoria pode ser relacionada ao estudo de Reis; Freitas; Martins; Oliveira, (2015), quando reforça a necessidade de haver integração entre áreas distintas na organização, em sinal de suporte institucional às demandas enfrentadas.

Também com três menções de diferentes atores, foi citado que ações das políticas de DFT e alocação seriam lembradas a partir da iniciativa própria dos gestores de cada área, e não por nenhum aparato organizacional, simbolizando uma problemática a ser mais bem explorada em próximo tópico.

Uma categoria apareceu com relatos de uma dupla de entrevistados, em especial sobre a importância que benefícios indiretos da gestão tiveram sobre as ações de alocação e dimensionamento, implicando terem sido meritórios para a resolução de adversidades ora defrontadas por equipes.

Outros elementos apareceram de formas mais isoladas, havendo menção explícita única por parte dos entrevistados, mas nem por isso devendo ser menosprezados, como no caso da gestão de competências, representado pelo programa Aprimore⁵. Nesse caso, foi ponderado por participante que a política discutida em pesquisa poderia ser lembrada a partir de um programa de gestão singular, coadunando-se o raciocínio com Tocantins (2018), quando expõe ser imprescindível que o processo de PFT esteja alinhado com os processos de recrutamento e seleção, levantando-se necessidades de capacitação, bem como se mapeando as competências necessárias.

Já outros macroprocessos organizacionais, mesmo que citados por um único agente, consubstanciam, na verdade, a matéria mais próxima à tese contemporânea sobre o DFT e alocação, verificando-se proximidade com o modelo já citado por Cunha, Iwama, Guarnieri e Franco (2018), quando há relação imbricada entre o PFT e outros processos organizacionais da gestão de pessoas, como: *status* das capacitações das equipes, avaliação de desempenho, revisão do processo de trabalho e até mesmo a possibilidade de adoção de tecnologias mais avançadas, como Inteligência Artificial (IA).

⁵ O aprimore é um programa realizado pelo STJ relacionado à gestão por competências.

2.4.3 Principais problemas

As entrevistas foram bastante diversas na identificação dos problemas relativos às políticas de DFT e alocação de servidores no tribunal, variando desde representações diretamente voltada às práticas de gestão de pessoas até a problemas organizacionais mais gerais da administração pública.

Apesar da diversidade apontada, alguns pontos foram mais frequentes nas impressões dos atores, convergindo de forma bastante significativa. Nesse sentido, os tópicos mais comuns presentes nas falas foram o de lentidão na alocação, ausência de iniciativas e prioridade de algumas áreas sobre demais.

No tocante à lentidão, alguns entrevistados pontuaram que uma grande dificuldade ocorria quando havia situação de perda de servidores, ou quando se estava na iminência dessa ocorrência. Tal condição promovia insegurança dos atores, quer sejam gestores ou não gestores, já que não havia estimativa de reposição da mão de obra, perdida ou a ser dispensada, sabendo-se que se deveria esperar bastante até que a situação fosse sanada.

O problema seria a reposição do servidor que sai, que é demorada, pois precisaria haver algumas habilidades técnicas para ter mais facilidade para pegar o serviço (E1).

A movimentação de pessoas tá muito complicada para todo mundo, porque a liberação de pessoas não tem garantida medida para que outra ocupe o lugar do que sairia, de forma que o setor pode ficar desguarnecido. Haveria assim uma certa inflexibilidade, pois não seria possível segurar servidores, mas ao mesmo tempo também não haveria possibilidade de reposição célere e correspondente (E3).

A gente sente que essa lotação rápida para suprir a demanda não tem, e isso impacta, porque o tribunal é conhecido por ser um local em que os processos não param, e acaba sobrecarregando. A reposição de servidores não tem conseguido atender a demanda. Essa lotação no tempo oportuno não tem acontecido (E4).

Nem sempre os recursos chegam no momento que se precisa. Há uma diferença de tempo para preenchimento das vagas na área meio, que não são tão beneficiadas como outras (E6).

No passado os gestores até responderam um determinado formulário direcionado à preparação de aposentadoria, indicando um bom planejamento. Porém, apesar de ter havido uma preocupação/pesquisa, a solução não se deu tardiamente, depois de bom período (E6).

A delonga representa ameaça à situação satisfatória em que a organização consiga dispor do montante de colaboradores, com habilidades certas e suficientes para atender as demandas operacionais e estratégicas específicas (Dutra, 2002, *apud* Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015, p. 34, Jacobson, 2010, Carvalho, Nascimento, Carmona, Barthmann *et al.*, 2022).

Foi interessante perceber que esse movimento de reposição chegou a ser atrelado não apenas com a saída concretizada de servidores, mas também com situações em que fosse necessário viabilizar a saída daqueles, havendo rigidez demasiada do processo, inclusive em cargos de gestão, conforme se observa nas falas abaixo descritas:

Observo haver também uma certa burocracia em eventual remoção de servidores, pois, em caso de problemas de produtividade, por exemplo, não seria tão simples movimentar pessoas, tendo em vista que isso deveria ser justificado no setor pertinente, aumentando os trâmites necessários para o processo (E3).

Haveria uma questão política que impossibilitaria também rodízio de funções mais altas, pois haveria uma perpetuação em locais mais altos. Alguns gestores dificultariam a movimentação de servidores. Eventual medida de retenção seria aproveitar o servidor em local que melhor seja adequado. Acontece uma má distribuição de chefias, muitas vezes em pessoas bem mais recentes que outras. Isso acaba por desmotivar alguns servidores, que podem ficar frustradas e com desejo de sair. Deveria haver um melhor manejo nesse aspecto. Foi inclusive perdido um servidor nessa circunstância, que era o substituto natural e foi preterido no lugar de outro, ficando desmotivado (E4).

Já a ausência de iniciativas também foi mencionada por um dos atores como elemento mais grave, pontuando-se que um problema recorrente das políticas de DFT e de alocação de servidores no tribunal estava bastante condicionada não apenas à sua morosidade, mas antes à sua omissão institucional, quer seja parcial ou até mesma geral, como chegou a ser exposta a seguir:

Não haveria uma política sólida sobre dimensionamento e alocação de pessoas. Como esse trabalho de dimensionamento não é bem-feito junto às unidades, até as unidades respondem errado os questionários para informar e participar sobre a política (E5).

Os principais problemas seriam o baixo envolvimento do tribunal para definir parâmetros objetivos e justos para essa política. A SGP chega e reconhece que o gestor precisa, mas reclama quando alguém é liberado, mesmo que a pessoa anterior devesse ser realmente liberada. Ou seja, a SGP pode vir a pensar que a unidade não precisa de servidor, caso algum gestor libere alguém, mesmo que seja uma situação legítima. Não haveria assim uma política mais eficiente para definir a chegada/saída ou permuta de servidores. As unidades não poderiam perder servidores, porque assim não haveria a correspondente reposição. Haveria ainda medo do servidor sair da unidade e ser punido, não tendo segurança para poder voltar (E5).

A inflexão e o hiato citados de ações relevantes ocasiona justamente maior engessamento das unidades, dificultando a eficácia organizacional pretendida (Choudhury, 2007) e a sobrecarga dos funcionários em setores não assistidos com rapidez (Reis; Freitas; Martins; Oliveira, 2015).

Nessa toada, foi também relatado haver falta de uma política de gestão por competências que possa interferir positivamente na alocação de pessoas. Não se trataria,

assim, apenas de o entrevistado apontar anseio por suporte alocativo intencional por parte da entidade, mas também do oportuno mapeamento de competências e colocação dos perfis corretos nas áreas devidas (Tocantins, 2018):

O aprimore foi um programa inovador nesse sentido, mas que para fazer o efetivo dimensionamento deveria haver um trabalho árduo que seria de difícil implementação no órgão (E1).

As políticas, no sentido de dar apoio para áreas na alocação de pessoas, ainda estão muito distantes para alocar pessoas com perfis em cada área. Eu sinto falta disso. Já houve um mapeamento de gestão por competências. Porém, acabam que alguns cargos são mais por indicação política, mitigando um pouco esse trabalho (E2).

(...) Percebe-se que o gerenciamento do tribunal é muito conservador, evitando algumas medidas gerenciais novas, como o teletrabalho. Tem muita chefia que dificulta muita a saída das unidades. E quando é assim, o servidor acaba buscando sair, pois eles desejam estar em um local onde sejam mais bem aproveitados, pois o tribunal frustra muita, deparando-se com gestores ruins, sem conhecimento exigido para a gestão. Também teria o fato de outros locais pagam melhor (E4).

A priorização de algumas áreas sobre outras também chegou a ser citado por atores distintos, havendo crítica à configuração presente, e não necessariamente às práticas de recursos humanos, ao ser narrado que problemas mais agudos no tocante à alocação de pessoas era oriundo da primazia que se dava para a lotação de agentes públicos em alguns setores específicos, causando uma espécie de rejeição a outros, dificultando o processo alocativo:

Eu acho que essa é uma questão complexa de colocar em prática pois nem sempre é possível alocar as pessoas na área ideal. Por conta das necessidades da área fim, que detém prioridade sobre a área meio, então sempre ela vai ser priorizada, independente do perfil de servidor, ou não. (...) As limitações à boa governança seriam a priorização da área fim, embora se compreenda ser necessária (E1).

O principal problema é o canibalismo entre as áreas, porque algumas áreas, com certos benefícios, conseguiam atrair e até tirar mais pessoas de outras áreas. Algumas áreas são melhores do que outras, por conta de alguns benefícios. A rotatividade é muito grande, e muitas vezes não querem por conta da dificuldade de serviço, e muitas vezes não apresentam a qualificação necessária. Acho que tem área que tá faltando gente, e área que tá sobrando (E2).

É bem evidente que os recursos são prioritariamente alocados na área fim. Em principal com relação à alocação das funções para a área jurídica, que recebem recursos prontamente. Isso causa um lapso na área meio, talvez faltando uma maior reflexão acerca desse processo, que, embora supra a área jurídica, possa criar um descompasso para as demais áreas (E6).

Outra dificuldade seria a ausência de estímulos financeiros para atrair servidores para a área meio, não apenas a de segurança, como também de outras, por conta da falta de mais contrapartidas com funções e gratificações para servidores (E6).

Outros problemas residuais foram lembrados, como o fato de os próprios gestores, por vezes, trazerem obstáculos à fiel execução do processo de DFT e alocação, já que não acelerariam o processo, quando necessário:

As limitações à boa governança seriam (...) e o superdimensionamento dado por cada gestor, que sempre seriam tendenciosos a acreditar que seus setores precisariam de mais servidores do que realmente necessário.” (E1)
 “Muitas vezes os problemas são dos próprios gestores, que não se atentam aos prazos necessários para abreviar a chegada de servidores, já prevendo a eventual vacância dos cargos (E6)

Por fim, uma visão simplificada sobre a possível resolução dos problemas de DFT e alocação traria complicações na esfera organizacional, já que, mediante a real complexidade da formulação das políticas em tela, não haveria saída simplista para o problema, como o suprir automático de servidores, no caso de escassez, por exemplo. Antes, seria necessária a adoção de uma série de medidas em conjunto (Marinho; Vasconcelos, 2007), fato não tão disseminado na cultura da entidade, que preferia, com frequência, saídas mais rápidas para sanar o problema de cada unidade:

Cada unidade vai ter uma dificuldade que não necessariamente vai refletir um problema de número de pessoas. Só pegar determinado número que reflete a escassez de servidores e tentar resolver simplesmente colocando gente não vai resolver o problema. Talvez o problema não seja apenas o número de pessoas. O problema talvez seja capacitação, revisão de processo de trabalho, que seriam muito burocráticos, talvez seja automação. Ou seja, o problema não seria principalmente de número de pessoas. Cerca de 90% do caso que são analisados não refletem apenas falta de pessoas, mas vários outros (E7).

2.4.4 Reflexo sobre os princípios de boa governança

O questionamento sobre a ligação entre os princípios da boa governança pública e a política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores buscou verificar os elementos presentes na bibliografia, como os citados pela OCDE (2004), World Bank (1994) e Ostrom (1990), percebendo-se haver certa aprovação por parte dos entrevistados com relação à política praticada pelo tribunal, sendo que alguns reconheceram que haver, em especial, atendimento ao princípio da transparência, fator basilar daquela: “O tribunal age de acordo com os princípios de boa governança, sendo bastante transparente” (E6). “(...) Como as políticas existem, com um nível de definido, até possuem o princípio da transparência” (E5).

Algumas falas demonstraram ainda que os diversos atores acreditavam que a política de DFT e alocação estava em desenvolvimento no órgão, e que, apesar de ainda haver espaço para crescimento, refletiam uma boa atuação institucional:

Sempre haveria como melhorar, em diversos fatores a serem equacionados. Não está no ponto ideal, podendo melhorar, para poder chegar num bom caminho. Se ele pudesse dar uma nota, ficaria entre 6,5 e 7. Mas ainda há muito para avançar (E2).

Essa política contém os princípios da boa governança, que são intrínsecos ao próprio tribunal (E6).

Acho que se tem caminhado para isso. Acho que a SGP busca sempre fazer esse trabalho de DFT como de alocação dentro dos parâmetros de governança, apesar de ainda haver muito a avançar. Estamos conseguindo avançar em pautas que são bastantes difíceis, pois as unidades, de um modo geral, que se tiver sobrando pessoas, haverá cortes tirando gente, e se tiver faltando servidores, não vão ser repostos os servidores. Acho que se conseguiu avançar bem essa política (E7).

Os narrados parâmetros de governança podem ser remetidos justamente ao que se explorou em Cadbury (1999) e no referencial do TCU sobre governança (TCU, 2018), visualizando-se descrições dos atores por uma atuação cercada por balizas e estruturas definidoras não apenas das iniciativas voltadas para o DFT e alocação, mas também guiadoras para a sua consecução.

Um dos entrevistados sinalizou estar cumprido o princípio da equidade, componente da governança pública, ao explicar haver plena liberdade e incentivo para que os agentes se deslocassem entre os setores, quando sentissem convicção:

A minha experiência é mais TI, mas eu acho isso tranquilo aqui no tribunal. Pessoas que trabalhavam com a gente e pediram para ir para a área fim sempre foram. E pessoas, para virem pra TI, sempre foi um número muito menor. Sempre vi como muito tranquilo, nunca vi muito problema não (E8).

Cabe citar, entretanto, pelo menos três entrevistas que destacavam lacunas na correlação entre as práticas de DFT e alocação e os princípios da governança pública, criticando a ausência da eficiência de suas ações, ou então de melhor publicidade e transparências nas iniciativas e artefatos necessários:

Pra ser coerente com a resposta anterior - Relacionada à qualificação das iniciativas de DFT e alocação -, então não haveria condições de conhecer bons aspectos de boa governança (E1).

Pode até atender, mas não se tem melhor conhecimento porque isso não é tão publicado e transparente, o que não significa que a política não seja transparente. No tocante à essa questão de alocação, não poderia responder quantas e quais unidades precisam de quantos servidores e com quais perfis, quantos servidores querem mudar de setor, quantos contadores gostariam de mudar de setor (E3).

As políticas existem, mas não atendem o princípio da equidade, por exemplo, pois não bastaria apenas existir, mas deveria agregar valor, atender aos objetivos. Até para o próprio setor não haveria essa definição mais clara de DFT (E5).

2.4.5 Qualificação geral atribuída

O pedido para uma qualificação singular dos entrevistados acerca da política de dimensionamento e alocação da força de trabalho do STJ trouxe à tona representações sem adjetivos mais acentuados, por vezes com críticas amenas e relacionadas aos problemas já trazidos em outros tópicos de entrevista, como morosidade ou formalismo. Houve ainda denotação de que ainda haveria bastante espaço para crescimento por parte da instituição:

De uma forma geral, ainda teria muito a evoluir, pois há setores com muita carência de força de trabalho. A política ainda teria muito a fazer, porque ainda haveria muitos servidores com potencial não aproveitados no STJ (E4).

Classificaria assim como inadequada, pois a reposição de servidores deveria se dar oportunamente, com preparação, e não tardiamente (E6).

Classificaria compreendendo que há uma formalização no órgão, mas sem uma institucionalização no contexto de tribunal (E5).

Todavia, uma determinada fala demonstrou haver lacuna relevante quanto a atuação do DFT e alocação na instituição: “É quase imperceptível. Pra falar a verdade, não sei como é feito na prática” (E1).

Ocorreram também falas que sintetizaram compreensão com o momento atual do tribunal, observando limitações e crescimento ao longo do tempo:

Tribunal é dedicado para a lotação de pessoas, mas há limitações legais. Se a pessoa quer sair, como seria possível segurá-la? O STJ atua dentro das limitações da lei, não há o que fazer (E3).

O tribunal ainda tem avançado. O fato de se ter mapeado boa parte da área meio e da área fim, nesse período de 2 a 3 anos, usando-se recursos próprios, acredito ter havido um avanço imenso. Essa questão já era cobrada há muito tempo, tanto da área interna quanto da externa. Acredito que em muitos aspectos se tem avançado, tanto na política de DFT como de alocação (E7).

2.4.6 Principais contribuições

O ponto que trouxe mais semelhança dentre todas as questões levantadas se deu quando foi pedido aos atores que explicassem como os princípios da boa governança pública poderiam ser mais bem refletidos à luz da política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores no STJ. Foi razoavelmente uniforme o ponto de vista de que tal política, para ser exitosa frente à boa governança pública, deveria ser implementada de forma planejada, incorporando-se ao plano institucional do tribunal, além de ocorrer no dia a dia do gestor, próxima e auxiliar ao mesmo, conforme se verifica nas falas descritas a seguir:

Sinto falta de acompanhamento junto às áreas, ficando o gestor responsável pela gestão de pessoas, como conflito, engajamento etc., mas acha que seria necessário um acompanhamento mais perto da gestão de pessoas (E2).

Poderia haver um planejamento mais preciso do tribunal, considerando já que determinadas áreas, como no plano de contratações, já houvesse a determinação prévia de um número claro de competências, não ficando os setores dependentes de combinações e ajustes pontuais de uma autoridade específica, mas sim de uma política institucional. Política ser mais clara, antecipando o ano todo, sendo mais transparente, fornecendo informações sobre a política de movimentação de pessoas, quais servidores querem mudar de área, quais interesses (E3).

Acho que essa pesquisa sobre DFT deveria ser feita de forma constante. Um exemplo é que na sua própria unidade, atualmente, havia ocorrido um grande acréscimo por conta do aumento de juízes. Deveria haver um aumento correspondente de servidores. Deveria ser analisado se a demanda de determinados setores estaria pesada e tentativa de sanar isso. Até no caso de muitos servidores que estão tomando posse, por exemplo, não foram alocados tanto em vários setores que tinham a necessidade de recebê-los realmente. Qual seria o lado bom de fazer o levantamento constante? Deixar sempre as unidades supridas para dar conta da demanda de trabalho (E4).

Seria necessário trabalhar o DFT de duas formas: com periodicidade a cada dois anos, ou quando houvesse uma mudança radical. No entanto, isso não foi definido, pois o projeto estratégico terminou em agosto, mas não foi tomada nenhuma sinalização do que se deveria tomar (E7).

A gestão por competências, já citada pela E3, também foi lembrada em outro momento: “Seria saber onde colocar as pessoas onde elas querem estar, porque há muitos talentos desperdiçados, havendo servidores esquecidos em determinados locais” (E4).

Por ser a alocação relacionada a problema de disputa de espaços entre setores dentro da organização, também foi mencionado que uma possível boa medida estaria voltada ao enfrentamento dessa questão na organização: “A realocação acaba não acontecendo sem haver um benefício para manter as pessoas. Uma medida seria igualar, dando mais incentivos para áreas mais difíceis, e menos para outras mais tranquilas” (E2).

Outra problemática já apontada, como a ausência velocidade da política, teve sugestão pertinente: “Uma boa medida seria o melhor planejamento das vagas para que fossem preenchidas de uma forma mais célere, fazendo-se um dimensionamento mais pertinente” (E6).

Vale registrar que uma das entrevistas demonstrou contentamento a ponto de não considerar ser pertinente oferecer qualquer sugestão de melhoria, explorando que a terceirização, em especial em sua área, teria contribuído para a melhoria processual e diminuição por apelo e pressão de mais servidores: “Não precisaria de muitas intervenções. Com a questão da terceirização, ficou mais fácil, mas tranquilo. Quando

está com problema de funcionários, faz-se uma realocação interna e se resolve fácil” (E8).

Não mencionada ou estudada até então, o instituto em tela reflete uma atuação pública, segundo a entrevista, capaz de trazer bastante eficiência ao processo alocativo, reduzindo a burocracia antes presente na gestão de recursos humanos daquela área. Há consonância com o raciocínio de Valença e Barbosa (2002), quando postulam que ela estaria “(...) sendo usada pelas empresas como uma das estratégias de gestão e opção de modernização e posicionamento competitivo no contexto atual e como adequação às necessidades do mercado” (Valença; Barbosa, 2002, p. 181).

O incentivo à participação da alta gestão foi recomendado como forma de haver melhor compreensão sobre a importância do devido DFT e alocação:

Essa formalização deveria melhorar bastante a ponto de o STJ compreender a real necessidade e praticar essa política no tribunal. Com participação de figuras mais importantes no tribunal, poder-se-ia ter um melhor formato dessa política (E5).

Enfatiza-se que a sugestão encontra perfeito respaldo na interface dessas políticas com a governança, de acordo com a conceituação de relação institucional preceituada pela OCDE (2004).

Foi pertinente também perceber que algumas entrevistas remeteram à complexidade da política de DFT e alocação, visualizando práticas favoráveis à governança pública não apenas ao serem utilizadas medidas estritas e correlatas, mas também pelo intercâmbio com outras ferramentas organizacionais que teriam relação importantíssima com o dimensionamento e colocação de pessoas, como a gestão de cargos, por exemplo, ou a maior participação de demais atores na organização, aproximando-se do modelo de Cunha, Iwama, Guarnieri e Franco (2018):

Eu acho que essa é uma questão complexa de colocar em prática pois nem sempre é possível alocar as pessoas na área ideal. Por conta das necessidades da área fim, que detém prioridade sobre a área meio, então sempre ela vai ser priorizada, independente do perfil de servidor, ou não. Então, acharia pouco provável que a política de DFT do tribunal fugisse dessa regra. Nesses termos, seria difícil ter uma governança da política de DFT (E1).

De forma bem prática, essas questões deveriam ser discutidas de forma estratégica, de forma consistente, em reuniões táticas, para se demonstrar que certos indicadores não estariam precisos, havendo necessidade de melhoria, como eventualmente a discussão para criação de cargos específicos, por exemplo. Houve um último concurso, por exemplo, e não houve sequer participação para sugestão de vagas, e uma área de TI poderia ser contemplada, já que outros tribunais como o TJDFt contam com certos cargos mais específicos, como próprio de auditoria. Certas questões precisariam ser mais bem discutidas, como transformação de cargos. Uma área estratégica do tribunal, como a Auditoria, ligada ao conselho, à presidência, mas não é escutada acerca dessa discussão sobre DFT. Todos os cargos de taquigrafia, por exemplo, foram necessariamente transformados em TI, mas não se sabe se

isso seria a melhor opção, pois isso dependeria de um estudo mais técnico, o que não é feito (E5).

O que acho que foi muito favorável é que o DFT foi feito 100% com parceria dos gestores e das unidades. Na verdade, quem preencheu e quem disse o que precisava, foram as próprias unidades, e não a SGP ou uma consultoria externa. Quem se debruçou sobre o processo foram efetivamente as unidades. Isso foi um ganho muito positivo (E7).

Um elemento relevante foi a melhor formação de gestores, dando a entender que a política de DFT e alocação, em perspectiva de melhoria, dependeria bastante não apenas de ações paliativas para suprir déficit de servidores, mas principalmente de atos direcionados aos líderes das equipes:

Acho que o principal para se ter uma força de trabalho com uma produtividade maior seria uma ação para ser focada com o gestor. Acho que se fosse possível formar bons líderes, seria possível ter equipes de alta performance de forma mais frequente. Não é que esteja sendo dito que não precisa de mais servidores, também se precisa, mas ele é apenas um elemento dentre vários outros que precisam ser analisados. Porque se for analisado apenas com o olhar de servidores, está sempre tratando o sintoma, e não a doença. Se apenas colocar pessoas para suprir a falta, não necessariamente vai ter o resultado esperado. Por isso que eu acho que o equilíbrio talvez dessa balança seja a capacitação e a formação de bons gestores, porque se tiver líderes que conseguem fazer essa leitura, provavelmente se conseguirá fazer uma leitura que escapem dessa dificuldade fechada apenas no número de servidores (E7).

Em aglutinação de várias perspectivas apresentadas em entrevistas, uma fala consolidou que o sucesso do DFT adviria justamente da melhor precisão de instrumentos variados na gestão de pessoas, como capacitação e processos, em conluio (Marinho; Vasconcelos, 2007), por exemplo:

Acho que em média a longo prazo, vão ser criadas ferramentas, dentro do DFT, em que possam ser dadas respostas mais próximas da realidade. Serão dados elementos mais objetivos às unidades. Quando se fala, por exemplo, de capacitação, que seja mais específico no que realmente se precisa; quando se fala de processos de trabalho, que seja mais específico em dizer que processos precisam ser revisitados, e o quanto de ganho isso irá trazer de ganho para a unidade. Acho que o futuro será esse: quantificar esses macroprocessos em termos de produtividade, desempenho, e que auxiliem na tomada de decisão (E7).

2.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao se buscar compreender a congruência entre a política de DFT e alocação de pessoas no STJ e os princípios de boa governança na gestão de pessoas, empreendeu-se iniciativa para se levantar aspectos atinentes às iniciativas organizacionais do tribunal em tela, observando-se prioritariamente reflexões de determinados atores da entidade que tivessem experiência suficiente e razoável para levantar dados realçados sobre o tema.

Os resultados apontam que, de acordo com os participantes da pesquisa, boa parte dos atores considera estar o tribunal em pleno curso para desenvolvimento de suas políticas de DFT e alocação de pessoas, até demonstrando possuir princípios da boa governança, embora ainda não tão visíveis e contundentes na organização. Muitas iniciativas são efetivadas na entidade, mas há anseio para que elas sejam ainda mais bem aplicadas e percebidas no cotidiano.

O formalismo foi a condição associada a essa postura da política, como se, apesar de haver uma intenção do tribunal em atingir seus propósitos nessa área da gestão de pessoas, as iniciativas correlatas não fossem suficientemente tempestivas, embora se perceba que estejam sendo maturadas para alcançar a referida celeridade.

Tanto é que foi reconhecido o mérito da gestão de pessoas em ser diligente para com alguns entrevistados, prestando-lhes auxílio efetivo em momentos de crise dessa condição da gestão de pessoas. Além, a oferta de alguns benefícios indiretos, como teletrabalho, horas-extras e funções comissionadas e gratificações foram lembradas como instrumentos de resolução pontual, como se o órgão jurisdicional tivesse atuação oportuna frente a casos de obstáculos na seara de dimensionamento ou alocação de pessoal.

Outros problemas destacados foram a reposição não tão célere de servidores; a inflexibilidade do referido processo; ausência de algumas iniciativas necessárias, inclusive a gestão por competências associada; supremacia de algumas áreas sobre outras; atuação morosa dos próprios gestores; visão simplista sobre o paradigma do DFT na organização.

Finalmente, foram trazidos vários instrumentos relevantes para engrandecimento da política e convergência para se enquadrar aos princípios de boa governança, em principal o planejamento e constância das ações pertinentes; maior interface com a gestão por competências; velocidade mais acentuada dos instrumentos; melhor ordenação de prioridade entre os setores na alocação de pessoas; maior participação de diversas áreas na discussão e proposição da política; formação e capacitação de gestores.

Ressalta-se que o enfoque abordado foi em termo de qualidade das falas,

induzindo-se à ideia de que os dados, embora não indicáveis para serem amplamente estendidos como espectro geral de toda a instituição, fornecem elementos preciosos para a confecção de uma análise sobre o *status* presente e perspectivas futuras do DFT e alocação de pessoas no tribunal.

O desafio para o órgão jurisdicional é imenso, condição corroborada pelos problemas ora delineados e pelas complexas e elaboradas intervenções possíveis e encontradas na literatura estudada, bem evidenciadas nas sugestões trazidas pelos entrevistados. Ademais, o ambiente tecnológico e as transformações culturais e sociais cada vez mais acelerados impõe ao gestor responsabilidade de difícil acesso no cuidado com a coisa pública, não conseguindo exercer sua função, nesse contexto, apenas com disposição passageira, tornando-se imprescindível conduta contínua e atenta à atualização e modernização que acompanham seu manejo às práticas de DFT e alocação de pessoas.

Nessa linha, o produto técnico-tecnológico proposto poderá servir de importante artefato para viabilizar a melhoria e engrandecimento dos processos organizacionais discutidos, contribuindo para os próximos passos da gestão, ajudando o órgão jurisdicional no ajuste de procedimentos pontuais, melhor reflexão sobre fluxos de trabalho passíveis de aprimoramento ou até mesmo na construção de instrumentos gerenciais para tornar a gestão de pessoas mais eficaz.

É também cabível recomendar a adoção de pesquisas inovadoras relacionadas ao tema, ampliando-se o número de entrevistados e possibilitando melhor campo de reflexão dos achados. Uma investigação mais abrangente sobre aspectos e lacunas não contempladas poderia alavancar outras hipóteses e questionamentos relevantes sobre fatores pertinentes para a confecção da política de DFT e alocação, permitindo abstrações mais pertinentes e o fomento de novas soluções, sobretudo ao se levar em conta o fato de que a organização está em estágio de maturação da política discutida, necessitando de maiores insumos que favoreçam a sua evolução.

3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

Relatório de Consultoria sobre Dimensionamento e Alocação de Pessoas no STJ

Relatório Técnico de Consultoria apresentado pelo mestrando Marcelo Campêlo Noronha ao Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas, sob orientação da prof. Dra. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Brasília
2025

Relatório de Consultoria sobre Dimensionamento e Alocação de Pessoas no STJ

Resumo

O presente relatório técnico foi elaborado a partir de uma pesquisa qualitativa realizada junto a oito servidores do Superior Tribunal de Justiça, buscando-se compreender como as práticas de dimensionamento da força de trabalho e alocação de pessoas refletiam a boa governança pública. As evidências de pesquisa apontaram representações diversas dos entrevistados sobre a institucionalização das políticas de gestão de pessoas, principais características, problemas, avaliações e principais sugestões interventivas. Assim, foram elencados alguns instrumentos principais que poderão ser utilizados pelo órgão judicial quando da implementação do projeto estratégico de dimensionamento da força de trabalho.

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta de intervenção

As propostas de intervenção podem ser aplicadas em todo o órgão, considerando que poderão vir a ser componentes da política de gestão de pessoas, executadas de forma transversal na organização pública, em todos os setores, atendidas as peculiaridades.

Público-alvo da proposta

Os principais beneficiários da proposta de intervenção seriam os servidores públicos do tribunal, excluindo-se magistrados, colaboradores e terceirizados, por meio da política de gestão de pessoas do tribunal.

Descrição da situação-problema

A situação-problema se deu a partir da percepção de estar em curso de desenvolvimento a política de dimensionamento de força de trabalho e alocação de pessoas, compreendendo-se haver oportunidade para que as medidas interventivas pudessem fomentar melhor campo de atuação da política de pessoal correlata, com contribuições significativas.

Objetivos da proposta de intervenção

O propósito geral da proposta de intervenção seria contribuir para melhoria do processo de dimensionamento da força de trabalho e da alocação de pessoas.

Diagnóstico e análise da situação-problema

Diversos fatores condicionam a situação problema-descrita, como cooperação institucional, recursos orçamentários disponíveis, frequência de concursos públicos, etc. As propostas interventivas podem fomentar melhoria organizacional através do melhor uso dos recursos humanos; aumento da satisfação pessoal; melhoria do clima organizacional etc.

Propostas de intervenção sugeridas

Iniciativas / Intervenções	Descrição Geral	Ferramentas / Exemplos
Maior integração entre alocação de pessoas e planejamento institucional	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas ocorreria de forma mais planejada e intencional, incorporando-se no plano institucional do tribunal, além de se dar no dia a dia do gestor, próxima e auxiliar ao mesmo.	- Criação de um Canal do Gestor para que sejam registradas, tempestivamente, pedidos de vagas, movimentação de pessoas ou requisição de competências específicas de servidores;
Maior Celeridade do processo alocativo		- Visitas para acompanhamento e auxílio ao gestor no manejo com dificuldades relacionadas à questão alocativa;
Melhor aproveitamento de talentos e competências	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas deveria ter maior interface com a gestão de competências, relacionado com maior intensidade os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor para manutenção ou nova lotação que favorecesse o crescimento pessoal e organizacional.	- Criação de um Canal do Servidor para que sejam registrados, tempestivamente, anseios por movimentação ou demonstração de interesse por determinadas vagas em setores diversos; - Acesso facilitado a um banco de movimentação de pessoas, dinâmico e online, em que os servidores possam conhecer processos e competências setoriais, inclusive negociando permutas com outros colegas; - Realização de pesquisas de clima organizacional para verificação da condição alocativa e satisfação dos recursos humanos.
Utilização mais frequente de incentivos específicos para a alocação de pessoas	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas poderia utilizar e incentivar instrumentos diversos de gestão, para setores e ambientes específicos, como forma de atender peculiaridades de setores com difícil possibilidade alocativa, ou com menor atração comparada a outros locais na entidade.	- Criação de uma política institucional de incentivos excepcionais para setores de difícil lotação, como maior flexibilidade de turno de trabalho, teletrabalho, horas-extras, funções comissionadas, entre outros; - Oficinas e capacitações para incentivo aos gestores para concessão e flexibilização de incentivos às equipes de trabalho.

Maior participação e formalização institucional	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas poderia contar com maior colaboração dos órgãos diretivos institucionais, havendo não apenas apoio para maior formalização e equidade dessa política.	- Criação de uma política/normativo institucional para incentivar e formalizar o processo alocativo com maior equidade, embasados em princípios da governança pública.
Maior capacitação de gestores para o processo alocativo	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas poderia dirimir vários problemas setoriais correlatos através de maior capacitação dos líderes em questões voltadas para essas políticas.	- Formação de gestores com tópico específico para aspectos de recrutamento, seleção, alocação e movimentação de pessoas; - Mapeamento/Remapeamento do processo específico de alocação com etapa prevendo entrevista junto ao gestor como etapa necessária e precedente, salvo casos excepcionais, para o processo de requisição de pessoas, muitas vezes resolvendo o pedido por meio de instrumento diversos e alternativos, como capacitação da equipe, revisão dos processos de trabalho, etc.
Maior Intercâmbio com outras ferramentas organizacionais	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas poderia melhor se relacionar com diversas outras práticas e métodos de gestão para aumentar a eficiência de seus processos na organização.	- Mapeamento/Remapeamento dos processos de dimensionamento e alocação prevendo maior integração com as práticas de capacitação das equipes de trabalho; formação de gestores; revisão dos processos trabalho das unidades; utilização e incorporação de novas tecnologias; revisão de indicadores de produtividade;
Terceirização	A política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de pessoas poderia obter maior flexibilidade e eficiência, se cabível, com a substituição de funções mais rotineiras e menos técnicas por atividades de colaboradores terceirizados.	- Mapeamento/Remapeamento dos processos de dimensionamento e alocação prevendo possibilidade de uso de mão de obra terceirizada, quando cabível, em funções de área meio que não exijam ou substituam atribuições exclusivas de servidores.

Responsável pela proposta de intervenção

Marcelo Campelo Noronha

Técnico Judiciário – Área Administrativa

mnoronha@stj.jus.br

Brasília – DF, 20 de março de 2025

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3ª. edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 3 jan. 2024.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Europeia. Textos de referência em gestão de pessoas: dimensionamento de força de trabalho / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. –Brasília: MP, 2006. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/624/1/dimensionamento_de_forca_de_trabalho.pdf. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A estabilidade desejada. **Jornal do Brasil**, 22.01.95. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/articles/1995/768.Estabilidade_Desejada.pdf. Acesso em: 3 jan. 2024.

CADBURY, S.A. (1999) Sir, What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company? *Long Range Planning*, 32, 12-19.

CARVALHO, Desirée dos Santos; NASCIMENTO, Elisabet Pereira Lelo; CARMONA, Silvia Aparecida Maria Lutaif Dolci; BARTHMAN, Vânia Maria Corrêa *et al.* Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. **Saúde em Debate**, 46(135), 1215–1237, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202213519>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/KsWVbJJs7pqG7hJrHHZ3WBs/?lang=pt>. Acesso em 16 fev. 2024.

CHOUDHURY, Enamul. *Workforce planning in small local governments*. **Review of Public Personnel Administration**, v. 27, n. 3, p. 264-280, 2007. DOI: 10.1177/0734371X06297464. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249671231_Workforce_Planning_in_Small_Local_Governments. Acesso em: 02 abr. 2025.

CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patrícia; FRANCO, Vithor Rosa. O que é planejamento da força de trabalho? *In: Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho* / organizadores, André Luiz Marques Serrano ... [et al.]. -- Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3246/4/livro_dimensionamento_planejamento.pdf. Acesso em: 02 abr. 2025.

FADUL, Élvia; COELHO, Fernando de Souza; COSTA, Frederico Lustosa da; GOMES, Ricardo Corrêa. Administração pública no Brasil: reflexões sobre o campo de

saber a partir da Divisão Acadêmica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (2009-2013). **Revista de Administração Pública**, 48(5), 1329–1354, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4SMcWWhmWcQSRXfqcpyjxYG/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, 45(3), 813–836, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MfQ6N6BdxJJcT8Dj5zXYW4x/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, 51(5), 424–439, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000500002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RVdqf5QvFkDcmKtWZcvqFFD/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FOLHA DE S. PAULO. Nenhum dos 7766 servidores expulsos desde 2003 saiu por mau desempenho. **Mercado**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/nenhum-dos-7766-servidores-expulsos-desde-2003-saiu-por-mau-desempenho.shtml>. Acesso em: 07 mar. 2024.

FREITAS, Heitor Silveira; SERRANO, André Luiz Marques; FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes. Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação. **Revista do Serviço Público**, 72(1), 163-199, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.5167>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5167>. Acesso em: 02 abr. 2025.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabrício. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. **Cadernos EBAPE.BR**, 21(6), e90281, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395190281>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbsT4XQdDq/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

JACOBSON, Willow S. *Preparing for tomorrow: a case study of workforce planning in North Carolina municipal governments*. **Public Personnel Management**, v. 39, n. 4, p. 353-377, 2010. Disponível em: <https://cplg.sog.unc.edu/wp-content/uploads/sites/16800/2019/03/Preparing-for-Tomorrow.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 02 abr. 2025.

JUNIOR, Jair Jeremias; WISSMANN, Alexandre Dal; MORAES, Jhony Pereira; ANDRADE, Arthur Gehrke Martins. Reflexões sobre carreira, competências e

dimensionamento para a Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, 74(1), 287 – 304, 2023. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5447>. Acesso em: 02 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MACHADO, Érica Máximo; UMBELINO, Lícia Maria. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil**: perspectivas de flexibilização / Brasília: ENAP, 2001. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/385/1/2texto.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2024.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração. **Revista de Auditoria e Contabilidade**, 4(10), 39-55, 2016, mar./abr. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/642>. Acesso em: 6 jan. 2024.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondin de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão da USP**. São Paulo, 14(2), 61-76, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36598/39319>. Acesso em: 16 fev. 2024.

MCDONALD, Thomas N. *Analysis of worker assignment policies on production line performance utilizing a multi-skilled workforce*. **Virginia Polytechnic**, Institute and State University, Ann Arbor, 2004. Disponível em: <https://vtechworks.lib.vt.edu/items/0a86b196-f742-4c27-a058-501a2be67a01>. Acesso em: 02 abr. 2025.

MENDES, Nara Cristina; MARTINS, Patrícia Helena dos Santos; SERRANO, André Luiz Marques; MENESES, Pedro Paulo Murce *et al.* O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas: uma análise à luz das Teorias Institucional e Firma. In: **Dimensionamento na administração pública federal**: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. 81 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 4). Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/view/102/279/980>. Acesso em: 02 abr. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing, 2004. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_9789264015999-en.html. Acesso em: 02 abr. 2025.

_____. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Planejamento e gestão da força de trabalho**, em Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal, OECD Publishing, Paris,

2010. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010_g1ghc56d.html. Acesso em: 02 abr. 2025.

OLIVEIRA, Clara Brando de; FONTES, Joaquim Rubens. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Revista de Administração Pública**, 51(4), 596–615, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612171397>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GW8ZkWD8YJhhqGydy76B3Sv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2024.

OLIVEIRA, Mauro Luiz de. **Planejamento da alocação de servidores e entregáveis da equipe nacional especializada do ITR da secretaria da receita federal do Brasil** – Relatório de diagnóstico e análise. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, 2024. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_6c90ee53232385ab4fc41b7c12cad451. Acesso em: 02 abr. 2025.

OLIVEIRA, Kamilla Pagel; DE PAULA, Maria Thereza Mota Sampaio; PAIVA, Lincoln Ribas de Oliveira; ANDRADE, Kimberly Ohana Freitas *et al.* A estabilidade no serviço público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **RECAPE**, 11(2), 283-304, 2021. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44754>. Acesso em 3 jan. 2024.

OSTROM, Elinor. ***Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action***, Indiana University, University Press: Cambridge, 1990.

OSTROM, Elinor. *How Types of Goods and Property Rights Jointly Affect Collective Action*. **Journal of Theoretical Politics**, 15(3), 239-270, 2003. DOI: 10.1177/0951692803015003002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0951692803015003002>. Acesso em: 02 abr. 2025.

PEREIRA, Delciene Aparecida Oliveira. **Gestão da Informação Associada ao processo de dimensionamento da força de trabalho**: estudo de caso no ministério da saúde. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade de Brasília. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/22391?mode=full>. Acesso em: 02 abr. 2025.

PERSSE, Erik; FERLIE, Ewan; BAEZA, Juan. *Understanding professional stratification and hybridisation in the medical profession: exploratory evidence from Brazilian federal university hospitals*. **Revista de Administração Pública**, 55(5), 1034–1076, 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200792>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/TJnNDZWZ5k9gZQyjdWrDcP/?lang=en>. Acesso em: 02 abr. 2025.

POLETTI, Álerton Emanuel. **A regulamentação do procedimento de avaliação periódica de desempenho do servidor público estável como um efeito da aplicação**

do princípio da eficiência da Administração Pública, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/6245>. Acesso em: 02 abr. 2025.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788522465989. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465989/>. Acesso em: 07 mar. 2024.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, 8(2), 28, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p28>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p28/29283>. Acesso em: 16 fev. 2024.

RIBEIRO, Leopoldo Mateus da Silva. Variações quantitativas em carreiras de Estado do Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, 57(5), e2023–0041, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230041>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/vRQBCjg7sPfLc9zhvPmDrJz/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

RIEDO, Ijean Gomes; RAMOS, Manoel João; GUBERT, Flavia Piccinin; FEIDEN, Aldi. Institucionalismo e suas relações com o desenvolvimentismo: Passado, presente e futuro. **Brazilian Journal of Political Economy**, 43(2), 516–538, 2023 DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-31572023-3346>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/xSKdBz86DT76GZmTWhFPqrK/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças**. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide. (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília: Enap, 2019. 100 p., il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: 04 abr. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide. (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho / organizadores, André Marques Serrano ... [et al]. -- Brasília: Enap, 2018. 113 p. : il. -- Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SILVA, Antonio Braz de Oliveira; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento e teoria da firma. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 14(3), 116–139, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/T8df4LL8dQ5KGnqs8TZGPgt/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SILVA, Lucas Frazão; MONTAGNER, Miguel; ROSELINO, José Eduardo. O Taylorismo sob controle: o lugar das novas e velhas tecnologias na ordem industrial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 7(1), 136–156, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n1p136-156>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/WQ544XWMZhRSPQNtKkKTNfq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SIM, Julius; SAUNDERS, Benjamin; WATERFIELD, Jackie; KINGSTONE, Tom. *Can sample size in qualitative research be determined a priori?* **International Journal of Social Research Methodology**, 619-634, 2018. DOI: 10.1080/13645579.2018.1454643. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/13645579.2018.1454643?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, 10(2), 1396–1416, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto de; MELLO JR, Edson. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In: **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho / organizadores, André Luiz Marques Serrano ... [et al.].** -- Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023**. Institui a Política de Governança Institucional e altera o Sistema de Governança e Gestão no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Boletim de Serviço do STJ, 21 jul. 2023. Republicado em 31 jul. 2023 no DJe do STJ. Republicado em 9 nov. 2023 no DJe do STJ. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/176997>. Acesso em: 02 abr. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Resolução TCU nº 320/2020**. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/KEY%253ANORMA-21506/score%2520desc/0. Acesso em: 02 abr. 2025.

_____. **Revista do TCU**. Brasília: Tribunal de Contas da União, ano 35, n. 106, out.-dez. 2005. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/27>. Acesso em: 02 abr. 2025.

TEIXEIRA, Josimar Martineli. **O desafio da seleção de pessoal estratégica no setor público: análise das limitações dos concursos públicos na avaliação das competências dos candidatos**. 2019. Especialização – Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/31350>. Acesso em: 02 abr. 2025.

TOCANTINS, Jorgehanny Barroso. **Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual

Paulista. Guaratinguetá, 2018. Disponível em:
<https://repositorio.unesp.br/entities/publication/32fffc38-5a15-41e3-ac4e-f9b014da9853>. Acesso em: 02 abr. 2025.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, 6(1), 163–185. 2002 DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qCJHppVcj3WhgZD9YbhS6Pj/?lang=pt>. Acesso em: 02 abr. 2025.

VENTIN, Carolina Diniz; PEREIRA; Delciene Aparecida Oliveira; MORAES, Israel Silva de. Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde. In: **Inovação e Políticas públicas**: superando o mito da ideia. Ipea. 1. Ed. Brasília. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9391>. Acesso em: 02 abr. 2025.

WORLD BANK (WB). **Governance: the World Bank experience**. 1994. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa sobre dimensionamento da força de trabalho e alocação de pessoal no âmbito do STJ, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) pela Universidade de Brasília (UnB). Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no e-mail m_cnoronha@hotmail.com ou pelo WhatsApp (61) 98196-5937.

Ademais, o senhor(a) terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo, basta solicitar nos contatos mencionados. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados. Informo que a entrevista será gravada.

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder a presente entrevista, sua participação é de extrema importância para nós.

☐ Desejo participar da pesquisa.

☐ Não desejo participar da pesquisa.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM SERVIDORES GESTORES E NÃO GESTORES

- 1) Você considera existir algum tipo de padrão ou procedimento relacionado com o DFT e alocação de servidores na sua unidade, que reflita uma atuação permanente e institucionalizada?
Se sim, qual(is) seria(m):
- 2) Quais as principais características / iniciativas que você percebe sobre o modelo de dimensionamento e alocação de servidores utilizado pelo STJ?
- 3) Em caso de problemas com a força de trabalho, como por exemplo: ausência de planejamento, escassez ou excesso de servidores, não alocação devida do perfil desejado, colocação de servidores com perfil distinto da área etc.), como tem sido solucionado tais situações?
- 4) Quais os principais problemas relacionados com a força de trabalho que você identifica na sua unidade?
- 5) De uma forma geral, como você qualificaria a política de dimensionamento e alocação da força de trabalho do STJ?
- 6) Você acredita que a política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores tem refletido os princípios da boa governança pública (Considere elementos como transparência, responsabilidade, equidade, integridade, entre outros pertinentes)? Poderia citar exemplos?
- 7) Como você considera que os princípios da boa governança pública poderiam ser mais bem refletidos à luz da política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores no STJ?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE PESSOAL
RESPONSÁVEL PELO DFT E ALOCAÇÃO NO STJ**

- 1) Você considera existir algum tipo de padrão ou procedimento relacionado com o DFT e alocação de servidores na sua unidade, que reflita uma atuação permanente e institucionalizada?
Se sim, qual(is) seria(m):
- 2) Quais as principais características/iniciativas que você percebe sobre o modelo de dimensionamento e alocação de servidores utilizado pelo STJ?
- 3) Em caso de problemas com a força de trabalho, como por exemplo: ausência de planejamento, escassez ou excesso de servidores, não alocação devida do perfil desejado, colocação de servidores com perfil distinto da área etc.), como tem sido solucionado tais situações?
- 4) Quais os principais problemas relacionados com a força de trabalho que você identifica no STJ?
- 5) De uma forma geral, como você qualificaria a política de dimensionamento e alocação da força de trabalho do STJ?
- 6) Você acredita que a política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores tem refletido os princípios da boa governança pública (Considere elementos como transparência, responsabilidade, equidade, integridade, entre outros pertinentes)?
Poderia citar exemplos?
- 7) Como você considera que os princípios da boa governança pública poderiam ser mais bem refletidos à luz da política de dimensionamento da força de trabalho e de alocação de servidores no STJ?