



ISSN: 2237-1427

Vol. 8 | Nº. 1 | Ano 2018

Páginas 5-18

**Leandro Trigueiro-  
Fernandes**

*Professor do Departamento de  
Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte*

[adm@leandrotrigueiro.com](mailto:adm@leandrotrigueiro.com)

**José Antonio Monteiro  
Hipólito**

*Doutorado em Administração  
pela FEA/USP e Professor  
Faculdade FIA de Administração e  
Negócios*

[hipolito@growthconsultoria.com.br](mailto:hipolito@growthconsultoria.com.br)

**Miguel Eduardo Moreno  
Añez**

*Doutorado em Administração de  
Empresas pela FGV-SP e Professor  
Titular da Universidade Federal  
do Rio Grande do Norte*

[anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br)

#### Dados para contato

*Leandro Trigueiro-Fernandes  
Universidade Potiguar, Escola de  
Gestão e Negócios.  
Av. Mal. Floriano Peixoto, 295  
Petrópolis  
59072970 - Natal, RN - Brasil  
URL da Homepage: [www.unp.br](http://www.unp.br)*

Recebido em: 17/03/2017

Aprovado em: 27/10/2017

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34543>

## **DIMENSÕES INTERVENIENTES NA PRODUTIVIDADE E NO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA ESTADUAL BRASILEIRO**

*INTERVENING DIMENSIONS IN PRODUCTIVITY AND WORKFORCE  
PLANNING OF A BRAZILIAN STATE COURT OF JUSTICE*

*DIMENSIONES QUE INTERFIEREN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LA  
PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DE UN TRIBUNAL DE  
JUSTICIA ESTADUAL BRASILEÑO*

---

### RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as dimensões intervenientes na produtividade e no Planejamento da Força de Trabalho – PFT tema que vem ganhando relevância em função das restrições de recursos e da necessidade de se aprimorar a qualidade e a celeridade dos serviços prestados pelas organizações públicas à população. Pela escassez de literatura na área de PFT, optou-se pela realização de um estudo exploratório. Foi adotado estudo de caso num Tribunal de Justiça estadual brasileiro no qual foi aplicado questionário para uma amostra aleatória simples com servidores e chefes de secretaria. Foram obtidas 1.072 observações válidas após tratamento dos dados com a exclusão dos casos com *missings values* ou *outliers* (de um total aproximado de 1.650 servidores), possibilitando nível de confiança de 99% e erro amostral inferior a 5%. A análise foi realizada por meio das técnicas de análise fatorial, análise de confiabilidade (alpha de Cronbach) e análise de correlação de Pearson. Do instrumento composto inicialmente por 32 variáveis do tipo Likert de seis pontos, elaboradas com base na revisão da literatura, 18 apresentaram contribuição relevante para permanecerem no modelo exploratório após as análises. Os resultados apontaram para a existência de quatro dimensões intervenientes na produtividade e no PFT: atuação dos servidores, uso de sistemas de TI, infraestrutura e sazonalidade das atividades. Ao evidenciar esses fatores acredita-se que será possível ao Tribunal orientar ações que possibilitem aumentar a produtividade e promover ajustes na distribuição do trabalho para seus servidores, de modo a otimizar os resultados a partir dos recursos alocados.

**Palavras-chave:** Planejamento da Força de Trabalho; Produtividade; Tribunal de Justiça.

---

### ABSTRACT

The objective of this research is to identify the intervening dimensions in productivity and in the Workforce Planning, theme that has gained relevance due to resource constraints and the need to improve the quality and speed of services provided by public

organizations. Due to the lack of literature in Workforce Planning, an exploratory study was chosen. A case study focused in a Brazilian State Court of Justice in which a questionnaire was applied for a simple random sample with servers and heads of the organization. A total of 1,072 valid observations were obtained after data processing, excluding cases with missings values or outliers (of a total of 1,650 servers), allowing a confidence level of 99% and a sampling error of less than 5%. The analysis was performed using the techniques of factorial analysis, reliability analysis (Cronbach's alpha) and Pearson's correlation analysis. From the instrument initially composed of 32 Likert type variables based on the literature review, 18 presented a relevant contribution to remain in the exploratory model after the analysis. The results pointed to the existence of four intervening dimensions in productivity and Workforce Planning: server performance, use of IT systems, infrastructure and seasonality of activities. By highlighting these factors, it is believed that it will be possible for the Court to guide actions that increase productivity and promote adjustments in the distribution of work to its servers, in order to optimize results from allocated resources.

**Keywords:** Workforce Planning; Productivity; Court of Justice.

## RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo identificar las dimensiones que interfieren en la productividad y en la planificación de la fuerza de trabajo - PFT tema que viene ganando relevancia en función de las restricciones de recursos y de la necesidad de mejorar la calidad y la celeridad de los servicios prestados por las organizaciones públicas a la población. Por la escasez de literatura en el área de PFT, se optó por la realización de un estudio exploratorio. Se adoptó un estudio de caso en un Tribunal de Justicia estatal brasileño en el que se aplicó un cuestionario para una muestra aleatoria simple con servidores y jefes de secretaría. Se obtuvieron 1.072 observaciones válidas después del tratamiento de los datos con la exclusión de los casos con missings values o outliers (de un total aproximado de 1.650 servidores), posibilitando un nivel de confianza del 99% y un error de muestreo inferior al 5%. El análisis fue realizado por medio de las técnicas de análisis factorial, análisis de confiabilidad (alfa de Cronbach) y análisis de correlación de Pearson. El instrumento compuesto inicialmente por 32 variables del tipo Likert de seis puntos, elaboradas con base en la revisión de la literatura, 18 presentaron una contribución relevante para permanecer en el modelo exploratorio después de los análisis. Los resultados apuntaron a la existencia de cuatro dimensiones intervinientes en la productividad y en el PFT: actuación de los servidores, uso de sistemas de TI, infraestructura y estacionalidad de las actividades. Al evidenciar estos factores se cree que será posible al Tribunal orientar acciones que posibiliten aumentar la productividad y promover ajustes en la distribución del trabajo para sus servidores, para optimizar los resultados a partir de los recursos asignados.

**Palabras clave:** Planificación de la fuerza de trabajo; Productividad; Tribunal de Justicia.

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar do planejamento e gestão de quadro de pessoal há muito tempo se configurar em aspecto crítico nas organizações, haja vista o impacto da massa salarial sobre suas estruturas de custo, pouca atenção ao assunto tem sido dada por pesquisadores e práticos. Atribuímos esse fato à complexidade do tema, uma vez que a necessidade (e mesmo a disponibilidade) de mão de obra tem-se demonstrado variável, sendo impactada por inúmeros fatores, muitos dos quais não estão sobre influência direta da gestão. Como exemplo de fatores que demonstram essa complexidade podemos citar incertezas do ambiente, evolução de tecnologias, custos e rigidez dos processos de provimento e desligamento de pessoas (fator especialmente crítico em organizações públicas), ausência de instrumentos confiáveis para medida do desempenho, fatores históricos e culturais, entre outros. No entanto, o momento de crise econômica traz à tona o tema, uma vez que as organizações se sentem pressionadas a cortar gastos, rever seus processos e alocar de maneira eficiente seus recursos (inclusive humanos) sem perder de vista seus objetivos e tampouco afetar sua capacidade de operação. Aliás, aproveitar a crise para se reorganizar e fazer os ajustes necessários é estratégia de inúmeras organizações que pretendem estar com suas estruturas, processos e quadro ajustados para retomar o crescimento quando a economia der sinais de recuperação.

Este contexto, que afeta grande parte das organizações do país, ganha importância ainda maior nas organizações públicas. Em primeiro lugar, porque atuam predominantemente como prestadoras de serviços e, portanto, são mão de obra intensivas. Em segundo porque, via de regra, praticam salários superiores aos praticados por organizações privadas (OCDE, 2010). Em terceiro porque possuem dificuldades adicionais para adequação de seus quadros às variações de demanda de trabalho, seja em função da rigidez de seus processos de provimento ou desligamento seja por aspectos culturais que dificultam a mobilidade profissional e o melhor aproveitamento da mão de obra disponível. Além disso, essas organizações enfrentam o desafio de oferecer um serviço de qualidade e celeridade para a população, apesar da acentuada queda de arrecadação que vem afetando o Poder Público em suas diversas esferas.

Para avançarmos no tema optamos por focar a pesquisa na identificação das dimensões intervenientes na produtividade e no planejamento da força de trabalho, de modo a

localizarmos fatores capazes de otimizar os resultados da atuação dos profissionais, fundamental para situações de elevada escassez de recursos. Esta opção encontra respaldo na literatura que aponta estudos de produtividade como elemento central para os estudos de dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho (PFT) (Marinho & Vasconcellos, 2006). Dado o pequeno número de referências sobre PFT optamos, como metodologia, pela realização de um estudo exploratório e pela aplicação do método de estudo de caso. Como objeto do estudo optou-se pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) pela sua característica (execução de trabalho que se repete nas unidades judiciais, possibilitando comparação entre unidades com diferentes produtividades) e pela abertura dada aos pesquisadores para a realização deste estudo. A seguir apresentamos um breve resgate conceitual sobre Planejamento da Força de Trabalho e sobre fatores intervenientes na produtividade da mão de obra para, na sequência, trazermos os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos nesta pesquisa. Ao final, sintetizamos os principais resultados, apontamos limitações do estudo e sugerimos pesquisas para o avanço no conhecimento sobre o assunto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alocar e gerir recursos de maneira eficiente para alcançar determinado propósito pode definir muito bem o papel de uma organização. Para isso é importante, de um lado, ter clareza da missão da instituição, do motivo de sua existência, bem como dos resultados que pretende entregar para seus clientes, acionistas e, no caso de uma organização pública, para a sociedade. Por outro lado, é importante refletir como alocará e organizará seus investimentos e recursos (inclusive humanos) para viabilizar esses resultados.

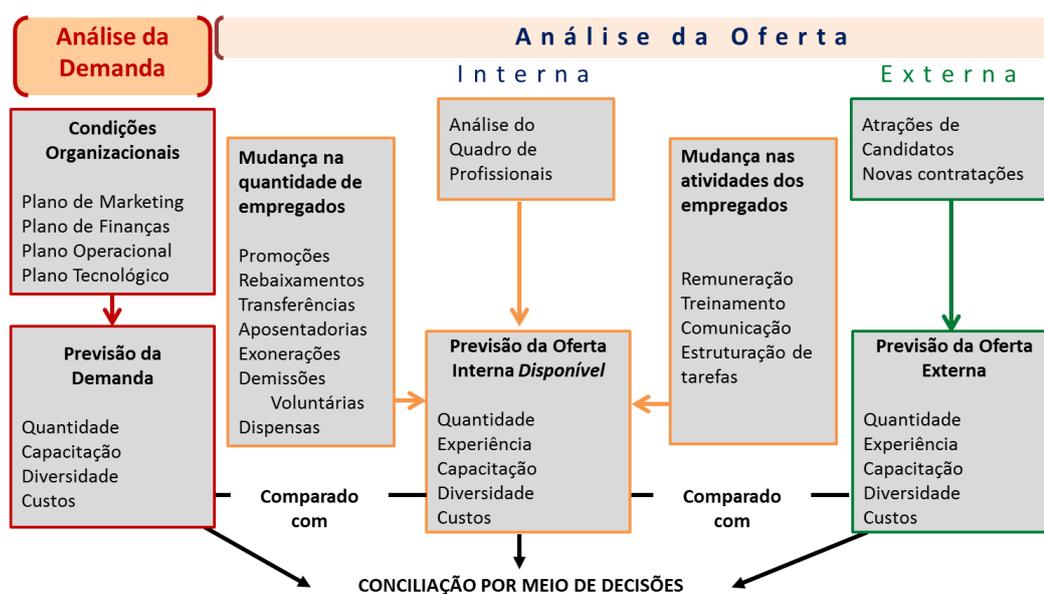
No que diz respeito ao quadro de pessoal é importante atuar continuamente na conciliação entre os recursos disponibilizados e aqueles necessários para que a Organização cumpra seu papel na sociedade. Trabalhar com quadro muito enxuto, aquém da necessidade, pode levar as organizações a não cumprirem seu papel ou a problemas de saúde ocupacionais decorrentes do excesso de carga de trabalho. Já a falta de desafios decorrente de um excesso de quadro impacta sensivelmente os custos da organização e pode levar a prejuízos ao ambiente de trabalho e a desmotivação (Marinho & Vasconcellos, 2006).

A conciliação entre a oferta e a necessidade de mão de obra é particularmente complexa e crítica em organizações públicas, uma vez que estão sujeitas a regulações que dificultam os ajustes no quadro à medida em que oscila a demanda por trabalho. Nestas organizações o processo de contratação (via concurso público, excetuando-se, em geral, cargos de confiança) é dispendioso e, por isso, é feito com intervalos longos de tempo. Na outra ponta, é difícil fazer ajustes que reduzam o quadro quando há uma queda no volume de

trabalho: as demissões ocorrem raramente e, somente, em situações críticas de desvio de conduta ou ausência de desempenho (quando ocorrem); a rotatividade natural do quadro é baixa (mesmo por aposentadoria, uma vez que é comum os servidores estenderem seu vínculo) e os Planos de Demissão Voluntária (PDVs) se tornam um dos poucos mecanismos para redução do quadro e, mesmo assim, apresentando um custo significativo para as Organizações.

Estas dificuldades não devem ser vistas como empecilhos ao Planejamento da Força de Trabalho na Organização Pública, pelo contrário, devem acentuar a preocupação dessas organizações em planejar adequadamente sua força de trabalho e em buscar mecanismos que permitam sua contínua conciliação com as necessidades organizacionais. Para explorarmos o assunto, vamos utilizar como referência o Modelo para Planejamento do Quadro de Pessoal proposto por Milkovich e Boudreau (2000) (figura 1).

**Figura 1: Modelo para Planejamento do Quadro de Pessoal de Milkovich e Boudreau**



**Fonte:** Milkovich e Boudreau (2000, p.144).

Nele os autores apontam que os ajustes no dimensionamento do quadro devem considerar a *demanda* por trabalho (em quantidade, capacitação, diversidade e custos) derivada do Plano de Negócio da Organização e as possibilidades de *oferta* de trabalho (ou de mão de obra). No setor público nem sempre temos a possibilidade de gerenciar demanda por trabalho pois esta pode variar de acordo com mudanças de regulamentação ou de pressões (inclusive legítimas) da sociedade. Do lado da oferta, também são encontradas dificuldades: (1) como mencionado, exonerações, demissões e dispensas são raras e difíceis de serem implantadas, sobretudo se o propósito for *apenas* o de ajustar o quadro; (2) a mobilidade de profissionais entre órgãos públicos também é difícil, seja por aspectos culturais seja pela predominância de Cargos e Planos de Carreira sem a amplitude necessária para um melhor

aproveitamento; (3) a contratação, via concurso público, é lenta e custosa e, nem sempre, consegue selecionar os profissionais com o perfil e capacidades necessários às demandas do cargo; (4) repostas a demandas temporárias, que poderiam ser supridas por fornecedores externos/terceirizações, também encontram resistências, sejam culturais, sejam pela regulamentação vigente.

Estes quatro pontos levam a uma percepção recorrente nas organizações públicas de *falta de quadros*. Inseridos na rotina e na necessidade de entregar o que precisa ser entregue nem sempre o servidor vislumbra alternativas para tornar mais eficiente e produtivo o seu trabalho e se afunda numa espiral que o leva (e conseqüentemente a organização) para baixo.

As dificuldades acima apontadas – tanto de lidar com as variações de demanda quanto de oferta de mão de obra – acentuam a necessidade de se identificar fatores intervenientes na *produtividade* da mão de obra e na utilização de mecanismos que permitam continuamente conciliar oferta e demanda de trabalho. Utilizar-se de terceirização (dentro dos limites possíveis), contratação de serviços de consultoria, cargos em comissão (com configuração e número aceitáveis), realização de concursos públicos mais frequentes e com menor número de admitidos, realização de PDVs, são algumas ações que vem sendo realizadas.

Torna-se necessário, também, refletir sobre ações que possam aumentar a *produtividade* e otimizar os resultados obtidos pela mão de obra empregada. Neste sentido, a literatura sobre PFT traz diversas recomendações como: (1) planejar a necessidade de força de trabalho com a participação dos gestores e da alta direção, deixando claros os benefícios do processo. Com o adequado planejamento de quadro é possível atuar no remanejamento da força de trabalho ou na capacitação dos servidores, de modo a que desenvolvam as competências necessárias (Rodrigues; Oliveira & Lima, 2015); (2) deixar claro quais resultados devem ser alcançados e estimular a reflexão sobre as atividades necessárias para se chegar a esses resultados. Inclusive, deve-se estimular a reflexão sobre outras formas de realizar o trabalho, sem se perder de vista os objetivos; (3) estimular um olhar amplo sobre as necessidades da organização e suas prioridades, bem como sobre a variação da intensidade do trabalho no tempo (sazonalidade) (Reis *et al.*, 2015), de modo a facilitar a mobilidade interna ou distribuição mais equilibrada do trabalho; (4) ajustar os processos de trabalho para otimizá-los “eliminando etapas sobrepostas ou desnecessárias (retrabalhos) e também *desburocratizando* aquilo que for possível” (Rocha & Morais, 2009, p.11); (5) atuar sobre o ambiente, distribuição de atividades, layout, infraestrutura e recursos disponibilizados para realização do trabalho (incluindo evolução tecnológica) (Rocha & Morais, 2009; Marinho & Vasconcellos, 2006); (6) atuar sobre aspectos que podem servir como dispersores ou redutores do tempo disponibilizado para o trabalho como absenteísmo, licenças, afastamentos,

utilização de celular, etc. (Marinho & Vasconcellos, 2006); (7) reduzir tempos de deslocamento, gargalos no processo, saídas para treinamento, entre outros (Rocha & Morais, 2009).

Os pontos acima citados foram chave para a configuração da pesquisa e contribuíram para a análise e interpretação de seus resultados. No tópico a seguir, apresentaremos a metodologia de pesquisa e os resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar variáveis intervenientes na produtividade, de modo a localizar fatores capazes de otimizar os resultados da atuação dos profissionais. Nesse sentido, se caracterizou como um estudo exploratório ao buscar identificar elementos ainda não evidenciados na literatura. Optou-se, também, por adotar a estratégia de estudo de caso, pois essa permite estudar a realidade com mais profundidade, na tentativa de construir novos elementos que expliquem o objeto (Triviños, 1992; Yin, 2001).

As unidades judiciárias de 1º grau do TJRN são constituídas por servidores efetivos, comissionados e requisitados que juntos totalizam, aproximadamente, 1.650 servidores, dos quais 225 ocupam a função de chefe de secretaria de unidade judiciária. Participaram da pesquisa 922 servidores e 150 chefes de secretaria, compondo uma amostra aleatória simples de 1.072 observações válidas com nível de confiança de 99% e erro amostral inferior a 5%. Destaca-se que esse total foi alcançado após o tratamento dos dados com a exclusão dos casos com missings values ou outliers. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO (0,85) indicou a boa adequação da amostragem para a realização da análise fatorial (Sharma, 1996 apud Marôco, 2011).

Os dados foram coletados por meio de um instrumento composto por 32 variáveis, do tipo Likert de seis pontos, elaboradas com base na revisão da literatura (Marinho & Vasconcellos, 2006; Rocha & Morais, 2009; Reis et al., 2015). Após as análises, 18 variáveis apresentaram contribuição relevante para permanecerem no modelo exploratório em estudo.

Quanto a análise, procedeu-se por meio da aplicação de três técnicas: análise fatorial exploratória - AFE, alfa de Cronbach e análise de correlação. A análise fatorial exploratória objetivou a construção de uma escala de medida por meio da estruturação de um conjunto de dados que se relacionam entre si (Marôco, 2011). A AFE foi realizada pelo método de extração dos componentes principais, sendo considerado *eigenvalue* maior que 1,0 para formação dos fatores. É válido destacar que as variáveis com comunalidades inferior a 0,50 foram excluídas da análise (Figueiredo Filho & Silva Jr., 2010). O método de rotação utilizado foi o ortogonal, sendo varimax com normalização de kaiser, pois entende-se que existe independência nos fatores estudados.

A consistência interna de cada um dos fatores evidenciados na AFE foi analisada por meio do alfa de Cronbach, o qual é um “índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala” (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p.66). Por fim, procedeu-se com a análise de correlação de Pearson que permite compreender o grau de relacionamento de cada um dos fatores evidenciados com o planejamento do quadro de pessoal. O fator PFT foi gerado a partir de 3 variáveis, com aplicação da AFE, que mensura a percepção dos entrevistados sobre o nível de adequação do quadro de pessoal.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa parte, discutiremos os principais resultados encontrados com a aplicação das técnicas de análise fatorial exploratória, de consistência interna (alfa de Cronbach) e de análise de correlação para compreender as variáveis intervenientes na produtividade e que, conseqüentemente, afetam na definição do PFT.

De acordo com Hair et al. (2006), Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010) e Marôco (2011), a análise fatorial deve ter uma estrutura simples de seus componentes, logo a mesma variável não pode contribuir significativamente com a formação de fatores distintos, pois isso prejudicaria a interpretação do modelo. Logo, as variáveis com problema de cross-loading foram excluídas do modelo, e como recomendado pelos autores, rodava-se novamente a AFE a cada exclusão. A estrutura final da AFE dos fatores que podem influenciar a produtividade e o PFT, atendendo todas as especificações estatísticas e consonante com a teoria, teve uma variância explicada total de 65,3% e está apresentada, a seguir, na tabela 1.

**Tabela 1 – Estrutura final da Análise Fatorial Exploratória das dimensões latentes que podem influenciar na produtividade e no PFT**

Variável	Descrição da Variável	Fatores (Dimensões)			
		1	2	3	4
disp_trab.1	Os servidores são assíduos, na sua unidade	0,75	-	-	-
disp_trab.2	Os servidores da sua unidade são pontuais	0,81	-	-	-
disp_trab.3	Os servidores da sua unidade demonstram disposição para o trabalho	0,7	-	-	-
disp_trab.4	Na sua unidade, os servidores cumprem a carga horária estabelecida	0,79	-	-	-
rel_eq.1	Os servidores da sua unidade têm espírito de equipe	0,75	-	-	-
rel_eq.2	Existe uma boa comunicação entre servidores na sua unidade, facilitando o desempenho das	0,67	-	-	-
cap_tec.1	Na sua unidade, os servidores sabem realizar suas tarefas	0,71	-	-	-
cap_tec.2	Na unidade judiciária, os servidores possuem capacidade técnica para desempenhar as	0,72	-	-	-
uso_sist.1	A utilização de sistemas eletrônicos aumenta a produtividade na sua unidade organizacional	-	0,87	-	-
uso_sist.2	A utilização de sistemas eletrônicos (PROJUDI, SAJ, PJE) agiliza o trâmite dos processos	-	0,86	-	-
uso_sist.3	Os sistemas eletrônicos são frequentemente utilizados na sua unidade de trabalho	-	0,52	-	-
infra.1	O espaço físico da sua unidade é adequado para a realização do trabalho	-	-	0,88	-
infra.2	O conforto das instalações no seu espaço de trabalho proporciona uma melhor execução das	-	-	0,85	-
saz_at.1	Na sua unidade, a quantidade de atividades realizadas pelos servidores é igual durante todo o	-	-	-	0,83
saz_at.2	A quantidade de atividades desenvolvidas no seu setor é a mesma ao longo do dia	-	-	-	0,81

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

É importante evidenciar também a estrutura da AFE que possibilitou a formação do fator PFT (tabela 2), o qual foi adotado como a dimensão que representa a percepção dos entrevistados sobre o dimensionamento da força de trabalho. A variância total explicada foi de 60,1%, com um índice de consistência interna (alpha de Cronbach) de 0,71 (tabela 3).

**Tabela 2 – Estrutura final da Análise Fatorial Exploratória das variáveis de PFT**

Variável	Descrição da Variável	Cargas Fatoriais
pft.1	O número de servidores é suficiente para atender às demandas diárias de trabalho	0,84
pft.2	Se aumentasse a demanda de trabalho na unidade, a quantidade atual de pessoas seria suficiente	0,72
pft.3	O quadro de pessoal na sua unidade é bem distribuído	0,68

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2017.

Observamos na tabela 1 que quatro fatores se formaram na AFE que buscou evidenciar as dimensões que podem intervir na produtividade e, conseqüentemente, no PFT. Com base na literatura foram assim denominadas: 1) *atuação dos servidores*, 2) *uso de sistemas de tecnologia da informação*, 3) *infraestrutura* e, 4) *sazonalidade das atividades*. Já na tabela 2 podemos verificar as variáveis que formaram o fator que denominados de PFT, ou seja, que trata da adequação e compreensão do dimensionamento da força de trabalho dos servidores do TJRN. Assim, com a formação dos fatores procedemos com o cálculo do coeficiente do alpha de Cronbach para avaliarmos a consistência interna de cada uma das dimensões isoladamente. O resultado, apresentado na tabela 3, mostra que os valores dos alphas variam de 0,64 a 0,90. Portanto, por ser uma análise exploratória, podemos dizer que os resultados são relevantes e indicam a precisão dos indicadores (variáveis) para medir as suas respectivas dimensões (fatores).

**Tabela 3 – Alpha de Cronbach das dimensões analisados na pesquisa**

Dimensões (Fatores)		Alpha de Cronbach	
Atuação dos servidores	Disposição para o trabalho	0,84	0,9
	Relacionamento da Equipe	0,85	
	Capacidade Técnica	0,76	
Uso de Sistemas de Tecnologia de Informação (TI)		0,73	
Infraestrutura		0,74	
Sazonalidade das Atividades		0,64	
PFT – Planejamento da Força de Trabalho		0,71	

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2017.

A dimensão '*atuação dos servidores*' agregou os indicadores que tratavam a respeito da disposição para o trabalho, do relacionamento e comunicação entre os servidores, e a

habilidade para executar as atividades de trabalho. A capacitação e o comportamento das pessoas são fatores que a literatura aponta como importantes na definição da performance das organizações (Marinho & Vasconcellos, 2006; Rocha; & Morais, 2009; Rodrigues *et al.* 2015). Uma ressalva deve ser feita na formação desse fator, pois seria possível uma subclassificação, de acordo com a interpretação dos indicadores, em três novos componentes, e todos com consistência interna relevante.

O '*uso de sistemas de TI*' buscou avaliar a compreensão dos entrevistados sobre a possibilidade de melhoria da produtividade a partir da oferta de sistemas de tecnologia adequados bem como do domínio do uso desses sistemas pelos seus usuários (Marinho & Vasconcellos, 2006; Rocha; & Morais, 2009).

A terceira dimensão evidenciada foi '*infraestrutura*' que abordou a adequação e o conforto das instalações dos Fóruns do TJRN para o desenvolvimento das atividades. É um pressuposto que ambientes de trabalho bem estruturados possam favorecer a qualidade do trabalho realizado pelas pessoas. Esse fator formou-se apenas por dois indicadores, o que pode ser uma fragilidade na especificação do modelo, porém, por se tratar de uma análise exploratória e possuir um índice aceitável de consistência interna, além de justificativa teórica e prática, decidimos por manter o fator no modelo em estudo (Marinho & Vasconcellos, 2006; Rocha; & Morais, 2009).

O último fator evidenciado na AFE foi '*sazonalidade das atividades*' que versa sobre a variação da quantidade de atividades desenvolvidas ao longo de um determinado período. Assim como no caso anterior, apenas duas variáveis compuseram a estrutura do fator e, além disso apresentou um alpha inferior a 0,70. Todavia, como o estudo é exploratório e os indicadores serão aprimorados em estudos futuros confirmatórios, também optamos pela permanência da dimensão no modelo, haja vista que compreender a sazonalidade das atividades é importante para a compreensão da produtividade. Isto porque uma variação significativa na distribuição do trabalho pode levar a períodos de grande pressão e intensidade e, do lado oposto, ocasionar momentos de ociosidade.

Com a compreensão de cada um dos fatores latentes suscitados na AFE que podem contribuir para a produtividade dos servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Norte, podemos continuar com as análises na busca de estabelecermos possíveis relações entre os fatores latentes intervenientes na produtividade e o Planejamento da Força de Trabalho – PFT. Para tanto, procedemos com a realização da análise de correlação de Pearson, por meio da qual é possível verificar a medida de associação de cada uma das dimensões com a PFT. Os resultados estão dispostos na tabela 4. De modo geral, nota-se que apesar dos valores dos coeficientes serem baixos, todos apresentaram alta significância estatística a 1% de probabilidade, portanto, tais relações não devem ser desconsideradas.

**Tabela 4 – Coeficientes de correlação de Pearson das dimensões estudadas com o PFT**

Dimensões da Pesquisa		Coeficiente de Correlação de Pearson	
Atuação dos servidores	Disposição para o trabalho	0,13***	0,20***
	Relacionamento da Equipe	0,24***	
	Capacidade Técnica	0,19***	
Uso de Sistemas de Tecnologia de Informação (TI)		0,22***	
Infraestrutura		0,30***	
Sazonalidade das Atividades		0,24***	

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2017.

\*\*\*Significância estatística a 1% de probabilidade (2 extremidades)

Segundo os resultados, podemos inferir que para otimizar o uso da força de trabalho, gerando maior produtividade *per capita*, cabe ao TJRN investir primeiramente na infraestrutura, criando condições mais adequadas de conforto e espaço para a realização do trabalho. Deve, ainda, promover ações para reduzir a sazonalidade, evitando picos e vales na distribuição do trabalho. Embora não seja possível agir diretamente sobre o volume de trabalho que ‘chega’ ao Tribunal, cabe a implantação de medidas que equalizem a distribuição do trabalho entre Unidades e servidores. A tramitação de processos eletronicamente e um bom sistema de planejamento do trabalho com base nas competências (conhecimento sobre as especializações dos servidores) e estudos de produtividade constituem-se em ferramentas essenciais para possibilitar essa otimização. Com a mesma intensidade, o Tribunal deve atuar no fortalecimento dos processos de comunicação entre os servidores nas Unidades e no reforço ao espírito de time o que, certamente, impactará na distribuição do trabalho e, conseqüentemente, na produtividade.

Ainda relevante, mas em menor grau, os resultados sugerem que o Tribunal continue investindo na melhoria e uso de seus sistemas de TI; na evolução da capacidade técnica de seus profissionais e em ações voltadas a aumentar a pontualidade e assiduidade dos servidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da massa salarial tem se tornado elemento crítico na gestão das organizações, especialmente públicas, que possuem grande parte de seus recursos

comprometidos com a folha de pagamentos. Ao mesmo tempo, essas organizações veem-se diante de um contínuo aumento no volume de trabalho a ser processado e pressionadas a responder com celeridade e qualidade às demandas dos contribuintes. Este contexto tem colocado o tema Planejamento da Força de Trabalho (PFT) no centro das reflexões.

O caminho para essas organizações passa, necessariamente, por repensarem seus processos, atividades executadas e foco, para, a partir daí, direcionarem seus recursos sem perder de vista sua missão institucional. Ou seja, entende-se que a saída não está, necessariamente, em contratar mais gente mas em utilizar-se de maneira plena os recursos existentes. Passa, também, por compreender as dimensões que afetam a produtividade e, ao agir sobre elas, otimizar a aplicação dos recursos empregados. Neste trabalho levantamos, de forma exploratória, os fatores que afetam a produtividade e o planejamento da força de trabalho no TJRN. Ao aponta-los, acreditamos ser possível ao Tribunal orientar suas ações de modo a aumentar a produtividade de seus servidores e, assim, obter os resultados esperados.

Pela escassez de trabalhos acadêmicos sobre PFT, apesar de sua importância, desenhamos esta pesquisa com foco exploratório. Para o avanço do conhecimento no assunto sugerimos sua replicação em outras instituições, visando identificar se há padrões comuns entre os fatores intervenientes na produtividade dos profissionais e, conseqüentemente, no PFT.

## REFERÊNCIAS

Figueiredo Filho, D. B. & Silva Jr., J. A. (2009) Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). Revista Poética Hoje. 18(1).

Marinho, B. L. & Vasconcellos, E. P. G. (2007) Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. Revista de Gestão USP, São Paulo, 14(2), 61-76.

Marôco, J. (2011) Análise estatística com o SPSS statistics. Pero Pinheiro: Report Number.

Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000) Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. (2010) Avaliação da Gestão de RH no Governo – Relatório da OCDE. Brasil: Governo Federal.

Reis, C. Z. T. et al. (2015) Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, 28-49.

Rocha, A. M. C. & Morais, M. R. (2009) A construção de uma metodologia para o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) no âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. II CONSAD de Gestão Pública, Brasília.

Rodrigues, A. M.; Oliveira C. B. N. E Lima, H. L. (2015) Dimensionamento da Força de Trabalho baseado no Mapeamento de Competências: A construção de uma metodologia na Adm. Pública no Estado de Pernambuco. VIII CONSAD de Gestão Pública, Brasília.

Triviños, Augusto N. S. (1992) Introdução a pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.