



PLANO  
**ESTRATÉGICO  
DE GESTÃO  
DE PESSOAS  
DA JUSTIÇA  
FEDERAL  
2021-2026**





PODER JUDICIÁRIO



PLANO

# ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS DA JUSTIÇA FEDERAL 2021-2026

BRASÍLIA  
VERSÃO REVISADA  
2023

### **COPYRIGHT 2023 - CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL**

Permitida a reprodução total ou parcial desta obra desde que sem fins lucrativos e citada a fonte.

Coordenação, organização e elaboração: Grupo de trabalho instituído pela Portaria CJF n. 146, de 9 de abril de 2021.

Projeto gráfico, capa, diagramação: Assessoria de Comunicação Social e de Cerimonial (ASCOM)

Revisão ortográfica: Centro de Revisão de Documentos e Publicações da Secretaria-Geral (CEREVI)

### **CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL**

SCES - Setor de Clubes Esportivos Sul - Trecho 3 - Polo 8 - Lote 9 CEP: 70200-003 - Brasília - DF

Fone: 61 3022-7000 - [www.cjf.jus.br](http://www.cjf.jus.br)

---

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	6
METODOLOGIA.....	6
ANÁLISE DE CENÁRIO .....	6
DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.....	8
MISSÃO.....	8
VISÃO DE FUTURO.....	8
VALORES .....	8
OBJETIVOS, METAS E INDICADORES .....	9
PALAVRA FINAL.....	14

## APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Federal resume os principais desafios a serem enfrentados no período de 2021 a 2026.

O CJF, em virtude de sua missão constitucional, visa aprimorar continuamente a formulação e a implementação da estratégia, com a finalidade de entregar resultados mais efetivos à sociedade. Para atuar como órgão central de sistema, é necessário estabelecer princípios e diretrizes que fundamentem práticas de gestão de pessoas nos órgãos da Justiça Federal. Assim, além da análise do cenário atual, é de suma importância a elaboração de plano estratégico específico, construído a partir das diretrizes da estratégia do Poder Judiciário e da Justiça Federal.

A elaboração da Estratégia de Gestão de Pessoas da Justiça Federal foi fundamentada na Resolução CNJ n. 240, de 9 de setembro de 2016, a qual dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e mantém alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026 e seus macrodesafios, e com o Plano Estratégico da Justiça Federal, aprovado pela Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020.

A partir das definições estratégicas, do estabelecimento dos objetivos, dos indicadores e das metas, pretende-se a promoção do alinhamento entre as unidades de gestão de pessoas da Justiça Federal e, conseqüentemente, o desenvolvimento profissional e a humanização nas relações de trabalho, bases para o cumprimento dos propósitos institucionais.

## METODOLOGIA

O Plano Estratégico foi elaborado colaborativamente e iniciou-se com a criação de um grupo de trabalho formado por representantes de cinco dos seis Tribunais Regionais Federais, sob a supervisão do CJF, conforme Portaria CJF n. 146, de 9 de abril de 2021.

Esse grupo de trabalho utilizou metodologia de “painel de contribuição” para o desdobramento dos macrodesafios estabelecidos ao Poder Judiciário e à Justiça Federal em objetivos estratégicos, indicadores e metas para as áreas de gestão de pessoas.

O trabalho foi desenvolvido de acordo com as seguintes etapas:

- definição do referencial estratégico: análise de ambiente, missão, visão e valores da área de gestão de pessoas da Justiça Federal;
- desdobramento em objetivos de contribuição a partir do alinhamento com um dos objetivos estratégicos da Justiça Federal: aperfeiçoamento da gestão de pessoas;
- definição de indicadores de desempenho.

## ANÁLISE DE CENÁRIO

Para a construção da estratégia, realizou-se uma pesquisa com ampla participação das unidades de gestão de pessoas da Justiça Federal a fim de se obter um diagnóstico que orientasse o posicionamento estratégico para formulação de objetivos, indicadores e metas.

Os temas estudados foram: Relacionamento com os Clientes; Ambiente Interno e Externo; Visão de Futuro; Iniciativas e Valores e os resultados encontram-se expostos na tabela 1.

Além da percepção dos servidores, consideraram-se outras conjunturas atuais no cenário da Justiça Federal. Um exemplo foi a aprovação da Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021, que dispõe sobre a criação do TRF – 6ª Região e que motivou a adequação da estrutura de pessoal

**TABELA 1 ANÁLISE DE CENÁRIO**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Relacionamento das áreas de gestão de pessoas com os servidores, administração superior e demais unidades dos órgãos.	Relacionamento com o CNJ, CJF e TCU.
Qualidade no atendimento.	Sistema informatizado de gestão de pessoas.
Comprometimento dos servidores.	Retenção de talentos.
Produtividade dos servidores.	Baixo quantitativo de servidores e projeção de redução para os próximos seis anos.
Relacionamento interpessoal.	Cultura de resistência à mudança.
Novas formas laborais, como teletrabalho.	Terceirização dos serviços. Disponibilidade orçamentária.

para realocação de cargos, distribuição orçamentária e estabelecimento de cronograma anual de preenchimento de cargos.

Destaca-se que o novo tribunal representa um passo inovador na gestão do segmento, pois conta com uma única secretaria para atender aos juízos de 1º e 2º grau. Tal medida viabilizou a criação do novo órgão judicante, o que atende às restrições de despesa impostas pela Emenda Constitucional n. 95/2016. Considera-se, também, a redução do quadro de servidores ativos em função da aplicação do novo regime fiscal instituído pela Emenda Constitucional n. 95/2016.

Registre-se que a mencionada norma adotou sistemática mais rigorosa de controle de despesas com pessoal e encargos sociais pelos órgãos públicos.

Tendo em vista que a referida emenda afeta a execução do orçamento a partir de sua vigência e, para não acarretar o sucateamento da Administração Pública, é necessário que os órgãos atuem de forma efetiva para a implementação de melhorias e avaliem, criteriosamente, a reposição da força de trabalho, principalmente em face da grande quantidade de aposentadorias que se efetivaram antes da entrada em vigor da Emenda Constitucional n. 103/2019, a qual reformou o sistema de previdência social e estabeleceu regras mais rígidas para as aposentadorias no setor público e privado.

Desse modo, é difícil prever a reposição de servidores na mesma proporção das aposentadorias. No CJF, há uma exceção. Por ser um órgão com um quadro de pessoal bastante reduzido, a Administração o prioriza e, a partir de 2018, houve reposição de vagas decorrentes de aposentadorias, o que acarretou a preservação do quantitativo de sua força de trabalho.

No entanto, essa não é a realidade dos Tribunais Regionais Federais, conforme quadro de previsão de aposentadorias a seguir:

**TABELA 2 PROJEÇÃO DE APOSENTADORIAS NO SEGMENTO DA JUSTIÇA FEDERAL 2021-2026**

CJF	TRF1*	TRF2	TRF3	TRF4	TRF5
62	1207	861	633	923	307

\*Haverá desdobramento da projeção com a consolidação da estrutura funcional do TRF6.

Não há como perder de vista os anseios da sociedade pela busca de seus direitos na esfera judicial. A esse respeito, percebe-se, pelo histórico dos últimos 10 anos, um aumento exponencial de demandas, passando de 3,2 milhões, em 2009, para 5,2 milhões, em 2019.

Assim, é fundamental que os órgãos implementem estratégias modernas para a gestão de pessoas e revisem os procedimentos de trabalho, com vistas à melhoria contínua, bem como à ampliação da capacidade de resposta ao jurisdicionado, evitando-se o aumento de despesas.

## DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

Além do cenário descrito, é necessário esclarecer os fundamentos estratégicos da área de gestão de pessoas para se definir o que será implementado e monitorado.

O macrodesafio “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”, consolidado na Estratégia Nacional do Poder Judiciário, é a base. Todo o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão está relacionado ao tema, o que favorece o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, considerando o alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição.

Contempla as ações relacionadas à valorização dos servidores, à humanização nas relações de trabalho, à promoção da saúde, ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho, à qualidade de vida no trabalho, ao desenvolvimento de competências, talentos, trabalho criativo e inovação, além da adequada distribuição da força de trabalho.

Tendo em vista esse marco nacional, foram estabelecidos os seguintes fundamentos basilares da unidade de gestão de pessoas:

### MISSÃO

A missão estratégica define a razão de ser da unidade, descrevendo como a atuação desta pode agregar valor aos resultados da organização:

“Promover a seleção, a alocação, o acompanhamento e o desenvolvimento dos servidores, bem como contribuir para o engajamento e o bem-estar das equipes e para o fortalecimento das relações interpessoais, visando à busca contínua de melhores resultados para a organização”.

### VISÃO DE FUTURO

Revela como a gestão de pessoas pretende chegar ao final do período estabelecido para o Plano Estratégico:

“Consolidar-se como área estratégica promotora de desenvolvimento e bem-estar de pessoas”.

### VALORES

As unidades de gestão de pessoas definiram seus ideais de atitudes, que pautarão ações e relações interpessoais:

- **Ética** – agir com honestidade, integridade e credibilidade em todas as ações e relações.
- **Respeito à cidadania e ao ser humano** – dispensar tratamento igualitário às pessoas, atuando com impessoalidade e imparcialidade, com vistas à garantia dos direitos dos indivíduos.
- **Sustentabilidade** – usar recursos públicos com responsabilidade e reduzir o impacto do aumento da produção e do consumo sobre o meio ambiente.
- **Transparência** – garantir que informações estejam disponíveis e acessíveis à sociedade.
- **Qualidade** – agir com eficiência e atender com excelência às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.
- **Inovação** – fomentar o pensamento inovador para criação ou melhoria de produtos, serviços ou procedimentos que resultem em ganho de qualidade e desempenho.
- **Cooperação** – atuar de forma conjunta, aproveitando as diversas potencialidades para alcançar um objetivo comum.
- **Reconhecimento e valorização** – promover a valorização dos servidores a fim de fortalecer o comprometimento e melhorar o clima organizacional.

A fim de alcançar a visão de futuro e realizar a missão da unidade, foram definidos os seguintes objetivos de contribuição: promover o desenvolvimento profissional; fomentar o engajamento dos servidores; incrementar a qualidade de vida no trabalho; gerir orçamento de capacitação; contribuir para a governança institucional; e promover o equilíbrio quantitativo da força de trabalho.

## OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

**Objetivo de contribuição:** promover o desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes é condição essencial para a oferta de serviços de excelência. Assim, as unidades de gestão de pessoas mantêm foco na promoção da melhoria do desempenho e aperfeiçoamento de servidores, com o objetivo de incrementar ainda mais a qualidade no atendimento, que já é vista como ponto forte do segmento.

Para verificar se esse objetivo está sendo alcançado, será monitorado o indicador:

**TABELA 3 TAXA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

INDICADOR	TAXA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES - TCS				
Periodicidade	Anual				
Fórmula	TCS = (NSC / NSL) * 100 Sendo: NSC = N. de servidores capacitados NSL = N. de servidores do órgão				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Quanto maior melhor				
Fonte de dados	Sistema de gestão de pessoas				
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026

OBS.:

- Todos os eventos de capacitação serão contabilizados independentemente da carga horária.
- O servidor que concluiu, pelo menos, uma ação de capacitação promovida pelo órgão ou realizada em parceria será considerado como servidor capacitado.
- Cursos particulares, feitos por iniciativa do servidor fora do órgão, não serão contabilizados.
- Cada servidor será contabilizado apenas uma vez, independentemente de quantas ações de capacitação ele participar.
- Linha de base a ser apurada em 2022.
- As metas serão definidas após a apuração da linha de base.

**Objetivo de contribuição:** fomentar o engajamento dos servidores.

Um grande desafio das unidades de gestão de pessoas é manter o corpo funcional engajado (comprometido, empenhado, dedicado, envolvido) para o alcance dos propósitos da organização.

O comprometimento foi identificado como um ponto forte na análise de cenário realizada e deve ser mantido a fim de que a Justiça Federal ofereça uma prestação jurisdicional rápida e efetiva.

Por outro lado, identificou-se como ponto fraco a retenção de talentos. Fomentar o engajamento contribuirá para potencializar o ponto forte e atenuar esse ponto fraco, uma vez que pessoas engajadas tendem a se empenhar mais, a se identificar com a cultura organizacional e a permanecer na instituição.

Para o monitoramento desse objetivo, selecionou-se o seguinte indicador:

**TABELA 4 TAXA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

INDICADOR	TAXA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - TCO	
Periodicidade	Bianual: 2023-2025	
Fórmula	A metodologia de cálculo será definida com base em técnicas de análise multivariada e simulações de cálculo.	
Unidade de medida	Percentual	
Polaridade	Quanto maior melhor	
Fonte de dados	Pesquisa de clima organizacional	
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas	
Meta	2023	2025

OBS.:

- O CJF coordenará a pesquisa, que será elaborada de forma colaborativa e utilizada por todos os órgãos da Justiça Federal.
- Linha de base a ser apurada em 2023.
- As metas serão definidas após a apuração da linha de base.

**Objetivo de contribuição:** incrementar a qualidade de vida no trabalho.

Melhorar a qualidade de vida no trabalho é fundamental para fortalecer as relações interpessoais, contribuir para o bem-estar dos servidores, reduzir o *turnover* e elevar a produtividade. Por isso, é tão importante implementar melhorias que envolvam condições físicas, psicológicas e sociais.

Nesse sentido, pretende-se monitorar os fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho por meio dos seguintes indicadores:

**TABELA 5 TAXA DE SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA**

INDICADOR	TAXA DE SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA - TSQV	
Periodicidade	Bianual: 2023-2025	
Fórmula	A metodologia de cálculo será definida com base em técnicas de análise multivariada e simulações de cálculo.	
Unidade de medida	Percentual	
Polaridade	Quanto maior melhor	
Fonte de dados	Pesquisa de clima organizacional referente à satisfação com a qualidade de vida (aplicada preferencialmente com a pesquisa de clima organizacional).	
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas	
Meta	2023	2025

OBS.:

- Linha de base a ser apurada em 2023.

- As metas serão definidas após a apuração da linha de base.

**TABELA 6 TAXA DE ABSENTEÍSMO POR DOENÇA**

INDICADOR	TAXA DE ABSENTEÍSMO POR DOENÇA - TASD				
Periodicidade	Semestral				
Fórmula	$TASD = ((DADFP + DATS) / (DC \times TSFP)) * 100$ Sendo: DADFP = Dias de ausência por motivo de doença em pessoa da família DATS = Dias de ausência para tratamento da própria saúde, acidente em serviço ou doença profissional DC = Dias corridos TSFP = Total de servidores no final do período				
Unidade de medida	Decimal				
Polaridade	Quanto menor melhor				
Fonte de dados	Sistema de gestão de pessoas				
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026
	3%	3%	3%	3%	3%

OBS. Ao apurar o absenteísmo, serão verificados os três CIDs de maior ocorrência.

**Objetivo de contribuição:** gerir orçamento de capacitação.

Para que seja possível a execução das iniciativas e projetos definidos para a gestão de pessoas, é necessário otimizar a gestão do orçamento de capacitação, principalmente em um cenário que indica o aumento da restrição orçamentária.

Além disso, considerando o número cada vez mais reduzido da força de trabalho, uma das alternativas é a efetiva aplicação dos recursos em capacitação a fim de que os servidores estejam mais bem preparados para enfrentarem os desafios, buscando, mediante a inovação e a revisão dos processos, ampliar a capacidade de resposta ao jurisdicionado.

O indicador definido para verificar se os recursos estão sendo devidamente aplicados foi:

**TABELA 7 TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA VOLTADA À CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

INDICADOR	TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA VOLTADA À CAPACITAÇÃO DE PESSOAS - TEOCP				
Periodicidade	Semestral				
Fórmula	$TEOCP = (VEO / VDO) * 100$ Sendo: VEO = Valor executado do orçamento VDO = Valor da dotação do orçamento				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Quanto maior melhor				
Fonte de dados	Sistema de controle de eventos				
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026

OBS:

- Os valores devolvidos voluntariamente não serão excluídos da dotação. Será considerado o valor da dotação orçamentária inicial.
- Valores recebidos ao longo do ano serão acrescentados ao valor de dotação.
- Linha de base a ser apurada em 2022.
- As metas serão definidas após a apuração da Linha de base.

**Objetivo de contribuição:** contribuir para a governança institucional.

Este propósito está relacionado à busca da excelência em governança e à efetiva adoção de boas práticas de gestão de pessoas, com base no instrumento aplicado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

As práticas avaliadas estão relacionadas aos aspectos destacados pelo macrodesafio do Poder Judiciário, como: liderança, capacitação, seleção, avaliação de desempenho e retenção de talentos.

Nesse sentido, os dirigentes de gestão de pessoas do CJF e dos TRFs definirão, em conjunto, um projeto de relevância nacional que vise ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas, o que, conseqüentemente, contribuirá para o aprimoramento do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) e do Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (IGestPessoas) do TCU.

Para monitorar o alcance desse objetivo, ficou definido o indicador:

**TABELA 8 TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE RELEVÂNCIA NACIONAL**

INDICADOR	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE RELEVÂNCIA NACIONAL - TIPRN	
Periodicidade	Bianual	
Fórmula	TIPRN = QOIP / NO Sendo: QOIP = Quantidade de órgãos que implementaram o projeto. NO = N. de órgãos que compõem o Sistema de Recursos Humanos (CJF e TRFs).	
Unidade de medida	Percentual	
Polaridade	Quanto maior melhor	
Fonte de dados	Plano de ação	
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas	
Meta	<b>2024</b>	<b>2026</b>
	28,57%	100%

OBS.: Até o fim de 2024, pelo menos dois órgãos deverão ter concluído a implementação do projeto, o que corresponde a 28,57%. Em 2026, todos os órgãos deverão ter concluído a implementação.

**Objetivo de contribuição:** promover o equilíbrio quantitativo da força de trabalho.

Este propósito está relacionado à busca constante da adequação da força de trabalho com vistas à devida prestação jurisdicional. Conforme relatado no item “Análise de Cenário”, o rigoroso controle de despesas de pessoal imposto pela EC n. 95/2016 e o aumento na quantidade de aposentadorias têm afetado consideravelmente o quantitativo de servidores.

Diante disso, é necessário monitorar esse quantitativo e adotar medidas paliativas para sanar o déficit de pessoal com o objetivo de evitar a sobrecarga de trabalho dos servidores e garantir o cumprimento da missão constitucional de cada órgão.

Para tanto, foi selecionado o seguinte indicador:

**TABELA 9 TAXA DE REPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

INDICADOR	TAXA DE REPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO - TRFT				
Periodicidade	Semestral				
Fórmula	TRFT = (NCEP / NV) * 100 Sendo: NCEP = N° de cargos efetivos providos NV = N° de vacâncias  NV = EX + DEM + AP + FAL + PCI Sendo: EX = N° de exonerações DEM = N° de demissões AP = N° de aposentadorias FAL = N° de falecimentos PCI = N° de posses em cargo inacumulável				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Quanto maior melhor				
Fonte de dados	Sistema de gestão de pessoas				
Responsável pela coleta	Área de gestão de pessoas				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026

- Linha de base a ser apurada em 2022.

- As metas serão definidas após a apuração da linha de base.

## PALAVRA FINAL

A estratégia proposta para a gestão de pessoas da Justiça Federal engloba os principais desafios para o período. Estão aqui estabelecidos os elos entre o presente e o futuro desejado.

O alcance de resultados positivos, de forma contínua e controlada, envolve o compartilhamento de responsabilidades uma vez que a gestão de pessoas é transversal e depende do envolvimento de magistrados, gestores, servidores e colaboradores.

Participe dessa jornada!



