GEST COM

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

RELATÓRIO DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

CNJ

2022

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Gestão do Quadro de Pessoal
DIMENSIONAMENTO

RELATÓRIO DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL - CNJ

Maio/2022

Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional - GESTCOM

Rua Augusto Corrêa, 01 - Guamá
Belém, Pará, 66075-110
Tel.: (91) 3201-8114

gestcompesquisa.com gestcom@ufpa.br @gestcom_ufpa

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

EQUIPE TÉCNICA – GESTCOM:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Prof.ª. Dr.ª Camila Carvalho Ramos

Prof. Dr. Romariz da Silva Barros

Prof.ª Dr.ª Aline Beckmann de Castro Menezes

Prof. Me. Cezar Romeu de Almeida Quaresma

Prof. Dr. Paulo Elias Gotardelo Audebert Delage

Adm. Esp. Thiago Almeida da Rocha

Psic. Me. Adalberto Jorge Ribeiro da Costa

Psic. Me. Gottardo Celso Ferreira Dias

Psic. Ivanovich de Aviz Duarte

Adm. Ayara Letícia Bentes da Silva

Evelyn Elleres Hoffman Pinheiro

Marcelly Gabriele de Moura Rêgo

Rafael dos Reis de Souza

Tereza Regina Furtado Cerdeira

Valckx Marcelo de Souza Fagundes

Julianna Garcia Leão

Vitor de Miranda Launé

Vivian Larissa Siqueira Mendes

Leonardo Ribeiro Sena

Camila Chaves Capela

Rafaella Espíndola de Andrade

Francisco Paulo de Lima Sanjad

Romeu Kenedy dos Santos Brito

Clara Gonçalves de Morais Gomes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Planilha para a coleta das “Horas produtivas”. 10
Figura 2 - Modelo de Questionário de caracterização da unidade. 12
Figura 3 - Exemplo de Relação de competências com as entregas. 14
Figura 4 - Carga horária de trabalho dos colaboradores da unidade. 16
Figura 5 - Média de dias úteis de afastamento de servidores anos de 2017 a 2020. 18
Figura 6 - Total de horas de afastamento por ano. 19
Figura 7 - Média de horas de afastamento por servidor entre os anos de 2017 e 2020. 19
Figura 8 - População do CNJ em faixa etária por tempo de serviço em 2020 23
Figura 9[9] - População do CNJ por tempo de serviço em 2020 24
Figura 10 - Dados Gerais de dias de afastamento dos servidores do CNJ. 25
Figura 11 - Dados de dias de Afastamento da categoria “Laborais”, dos servidores do CNJ. 26
Figura 12 - Gráfico do quantitativo de colaboradores em falta/excesso das unidades do CNJ. 28
Figura 13 - Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área “apoio finalístico”. 30
Figura 14 - Dados do quantitativo de servidores da área de apoio finalístico. 31
Figura 15 - Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área “meio”. 32
Figura 16 - Dados do quantitativo de servidores da área meio. 34
Figura 17 - Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área finalística. 35
Figura 18 - Dados do quantitativo de servidores da área finalística. 37
Figura 19 - Diagrama de Pareto - necessidades de servidores x unidades 41
Figura 20 - Gestão do DP das unidades 47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades com maiores índices de afastamento por Cessão a outros órgãos 26

Tabela 2 - Resultados do DP total 2020. 27

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 5

2. INTRODUÇÃO 6

3. MÉTODO 9

3.1. Elaboração da planilha para cálculo do dimensionamento de pessoal 9

3.1.1. Instrumento I - Planilha de horas produtivas 9

3.1.2. Instrumento II - Planilha de caracterização do trabalho da unidade 12

3.2. Análise de Dados 15

3.2.1. Análise de dados do Instrumento I - Planilha de horas produtivas 15

a) Calcular o Quantitativo de Horas Úteis Anuais por servidor da instituição 15

b) Calcular o total de horas não trabalhadas por servidor da instituição 15

i) Calcular a carga horária diária disponível por unidade dimensionada 16

ii) Converter a carga horária da unidade em total médio de servidores 17

iii) Calcular média de dias de afastamento 17

iv) Converter os dias de afastamento em horas de afastamento 18

v) Dividir as horas totais de cada afastamento pelo total médio de servidores da unidade dimensionada 19

vi) Calcular as horas produtivas com base na subtração das horas úteis e horas de afastamentos 20

3.2.2. Análise de dados do Instrumento II - Planilha de caracterização do trabalho da unidade 20

3.2.3. Cálculo do Dimensionamento de Pessoal 21

4. RESULTADOS 22

4.1. Análise do Dimensionamento de Pessoal do CNJ 23

4.1.1. Dados Gerais de Afastamentos e Horas Produtivas do CNJ 24
4.1.2. Resultados Gerais do Dimensionamento De Pessoal Do CNJ 27
4.2. Dimensionamento das áreas setorizadas do CNJ 29
4.2.1. Área de apoio finalístico 29
4.2.1.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades de apoio finalístico 29
4.2.1.2. Análise do quantitativo de servidores das unidades da área apoio finalístico 30
4.2.2. Área meio 32
4.2.2.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades meio 32
4.2.2.2. Análise do quantitativo de servidores das unidades da área meio 33
4.2.3. Área finalística 35
4.2.3.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades finalísticas 35
5. DISCUSSÃO 38
5.1. O que fazer com os resultados do Dimensionamento 38
5.2. Dimensionamento e Gestão de Pessoas 39
5.2.1. Diagrama de Pareto 40
5.2.2. Priorização por faixas de necessidade 42
5.2.3. Priorização por Nível de Complexidade 43
5.2.4. Demais subsistemas de Gestão de Pessoas 43
5.3. Passando do Dimensionamento de Pessoal para a Gestão do Dimensionamento de Pessoal 46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
REFERÊNCIAS 51
ANEXOS 54
ANEXO A – Lista de Participantes das Oficinas de Dimensionamento. 54
ANEXO B – Resultados do DP de Todas as Unidades do CNJ. 67

ANEXO C – Resultados do DP das Unidades da Área de Apoio Finalístico do CNJ. 73

ANEXO D – Resultados do DP das Unidades das Áreas Meio do CNJ. 75

ANEXO E – Resultados do DP das Unidades das Áreas Finalísticas do CNJ. 78

ANEXO F - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas de unidades meio. 81

ANEXO G - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas das unidades de apoio finalístico. 83

ANEXO H - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas das unidades finalísticas. 84

ANEXO I - Unidades do CNJ que participaram do Dimensionamento de Pessoal 86

1. APRESENTAÇÃO

Este documento é a versão final do Relatório de Dimensionamento de Pessoal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O documento apresenta os dados levantados durante as oficinas de dimensionamento, as atividades desenvolvidas pelas unidades do CNJ e o tempo utilizado para a sua execução, além dos dados de afastamentos dos servidores de cada unidade do órgão.

O Projeto de Dimensionamento de Pessoal é uma das ações desenvolvidas pelo Conselho Nacional de Justiça, em parceria com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM, com vistas ao gerenciamento adequado e o melhor aproveitamento do capital intelectual do órgão, e que poderá subsidiar os processos decisórios de Gestão de Pessoas do CNJ, a fim de alcançar seus objetivos institucionais.

A estrutura do Relatório é composta por: 1) Introdução, com breve descrição e discussão das bases teóricas que fundamentam o relatório apresentado; 2) Metodologia, que descreve, com detalhes, as etapas realizadas para a execução do Projeto de Dimensionamento de Pessoal e 3) Resultados, com análise descritiva dos dados obtidos a partir das oficinas e da aplicação dos instrumentos para coleta de dados.

2. INTRODUÇÃO

O Dimensionamento de Pessoal e a Gestão por Competências constituem duas importantes ferramentas para a Gestão Estratégica de Pessoas. A união desses dois instrumentos tem por objetivo aumentar a celeridade e eficiência das organizações públicas, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços prestados aos seus usuários (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

A melhoria na qualidade dos serviços prestados à população perpassa pela modernização da área de gestão de pessoas das instituições públicas, com adequação e padronização de suas ações e processos de trabalho, informatização de suas rotinas, capacitação e alocação de seus servidores, no quantitativo ideal, de acordo com as competências necessárias para o desempenho eficaz das atividades (SILVA; MELLO, 2013).

Portanto, o planejamento de pessoal com base nas competências é um avanço gerencial na tomada de decisão quanto à movimentação na carreira, aos planos de capacitação e provisão de vagas e a otimização do desempenho das funções desenvolvidas pelo quadro de pessoal. Para tanto, o passo inicial desse processo é o dimensionamento de pessoal.

Dimensionar o pessoal significa identificar a quantidade de pessoas necessárias para realização de determinado conjunto de atribuições, dadas as características estruturais e temporais dessas atribuições e as capacidades técnicas necessárias para realizá-las (LEME, 2015; RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

No contexto da Administração pública, o processo de dimensionamento precisa se adaptar à complexidade estrutural, à variedade de atividades desenvolvidas e aos alicerces e limites legais impostos pela natureza das organizações (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015). Seguindo essa direção, o Tribunal de Contas da União (TCU) acrescentou ao conceito de dimensionamento, a avaliação das necessidades de pessoal, tanto presentes quanto futuras, e definição de estratégias para atender a essas necessidades (TCU, 2015), entrando em uma ação mais ampla de “planejamento da força de trabalho”.

Além disso, os Acórdãos TCU/Plenário nº 3.023/2013, nº 2.212/2015 e nº 353/2017, sublinham a importância de planejar o processo de Dimensionamento de Pessoal nas organizações da Administração Pública Federal, destacando não apenas a importância, mas também a necessidade de se adotar práticas que permitam a

identificação mais precisa da real necessidade de pessoal, em termos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de evitar o desperdício de recursos públicos e, consequentemente, aumentar sua eficiência.

Em outros termos, não basta apenas dimensionar, é preciso, de fato, gerir continuamente o quantitativo de pessoal, levando em consideração as competências necessárias aos trabalhadores e trabalhadoras, as despesas necessárias, os cenários presentes e futuros da organização e o seu planejamento estratégico (MARCONI, 2002).

No âmbito específico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foram proferidas as Resoluções nº 194/2014, 219/2016 e 240/2016, as quais estabelecem, respectivamente, a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, Distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Judiciário. Todas elas estabelecem critérios para a equalização de pessoal na esfera judicial.

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, no ano de 2020, o Poder Judiciário Nacional contava com 446.142 pessoas em seu pessoal/ sua equipe de trabalho/ seu quadro de pessoal, gerando despesas com recursos humanos no valor de R$ 90,8 bilhões. Esse valor corresponde a 90,6% do total de gastos do Poder Judiciário no ano (CNJ, 2020).

No entanto, apesar de o número absoluto de servidores parecer alto, em um contexto geral, nas organizações públicas brasileiras, existem inúmeros artigos relatando sobrecarga de trabalho e/ou insuficiência do quantitativo de pessoal para a realização das atividades (SANTOS; SOARES; CAMPOS, 2007; CAMPOS, 2006; NUNES; LINS, 2009).

Assim, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), nas resoluções 194/2014, 219/2016 e 240/2016, instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, com vistas ao desenvolvimento, em caráter permanente, do aperfeiçoamento da qualidade, celeridade, eficiência, eficácia e a efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros. Apesar dessas resoluções não se aplicarem ao CNJ, são importantes direcionadores das ações realizadas e as orientações adotadas pela instituição. Neste contexto, também foram instituídas, nas referidas resoluções, a equalização de pessoal entre primeiro e segundo graus, de forma proporcional à demanda de processos e a adoção de estratégias que garantam excelência

na gestão das atividades judiciárias da primeira instância, bem como orçamento adequado.

Portanto, corroborando com as teorias contemporâneas e as práticas organizacionais públicas e privadas, e, considerando o conjunto de normativos internos e externos que impõem a modernização dos processos de trabalho nas áreas de Gestão e de Governança de Pessoas, o CNJ reconhece a necessidade e o desafio de dimensionar seu pessoal. Para isso, é necessário um método objetivo e confiável, que permita a identificação e a análise das necessidades do CNJ em relação ao número de servidores disponíveis e necessários às suas atividades, bem como a investigação das condições que influenciam essas necessidades.

Dessa necessidade, surgiu a parceria entre o Conselho Nacional de Justiça e o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade Federal do Pará (GESTCOM/UFPA), que já celebrou acordos de cooperação técnica com outros órgãos da Administração Pública Brasileira, com o objetivo de dimensionar o pessoal desses órgãos, apresentando resultados relevantes para os objetivos do CNJ.

3. MÉTODO

A metodologia de Dimensionamento de Pessoal - DP, aplicada pelo Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), teve como objetivo calcular o número de servidores necessários para produzir as entregas realizadas pelas unidades do CNJ, considerando as atividades sob a absoluta responsabilidade do servidor.

O projeto de Dimensionamento de Pessoal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), aqui exposto, foi realizado no período de março de 2021 a maio de 2022.

O trabalho foi composto por quatro fases:

Fase 1: Divulgação da pesquisa e sensibilização dos servidores por meio de e-mail, vídeos, banners, videoconferências, matérias jornalísticas e espaço próprio na intranet do CNJ.

Fase 2: Desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados.

Fase 3: Aplicação dos instrumentos a partir da metodologia de Dimensionamento de Pessoal.

Fase 4: Análise dos dados obtidos e devolutiva ao CNJ.

3.1. Elaboração da planilha para cálculo do dimensionamento de pessoal

Para realizar a coleta de dados para aplicação da metodologia e cálculo do DP foram elaboradas planilhas *online*, que foram compartilhadas com representantes de cada unidade convocada para participar das oficinas. Nas fases seguintes do projeto, essas planilhas foram alimentadas com dados de horas trabalhadas e não trabalhadas das unidades, possibilitando um cruzamento entre os dados das atividades vinculadas a cada unidade de trabalho e as competências necessárias para a sua execução.

3.1.1. Instrumento I - Planilha de horas produtivas

Este instrumento foi encaminhado ao setor de gestão de pessoas do Conselho Nacional de Justiça - CNJ para que fossem fornecidas informações da vida funcional dos servidores das unidades participantes. O instrumento teve o objetivo de coletar, para o período de 2017 a 2020, informações em termos de horas de trabalho diárias, quantidade

de trabalhadores, dias não trabalhados, e dias trabalhados fora do órgão, e estava estruturado conforme a Figura 1, a seguir:

Figura 1[1] - Modelo de Planilha para a coleta das "Horas produtivas".

Jornada de Trabalho Diária - HORAS POR DIA	
10	
Jornada de trabalho diária dos Servidores da Unidade	
Jornada de trabalho diária dos Terceirizados da Unidade	
Jornada de trabalho diária dos Estagiários da Unidade	

Total de Servidores, Terceirizados e Estagiários da Unidade	2017	2018	2019	2020
Total de Servidores da Unidade				
Total de Terceirizados da Unidade				
Total de Estagiários da Unidade				

		AFASTAMENTOS (DIAS ÚTEIS)			
Dias não trabalhadas		2017	2018	2019	2020
Saúde (dias úteis)	Doença em Pessoa da Família (licença)				
	Tratamento da Própria Saúde (licença)				
	Doença Profissional (licença)				
	Doação de Sangue (ausência)				
	Recusa à Inspeção Médica (suspensão)				
	Acidente em Serviço (licença)				
Desenvolvimento Profissional (dias úteis)	Capacitação (licença)				
	Estudo ou Missão no Exterior (afastamento)				
	Curso de Formação (afastamento)				
	Ausência para Treinamento (ausência)				
	Programa de Treinamento (afastamento)				
	Horário especial para estudante (ausência)				
	Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País (afastamento)				
	Participação em Curso/Seminário/Congresso (afastamento)				

[1] Para mais detalhes, ver documento do "Modelo para Tabulação.", aba "Calc. H. Produtivas", na pasta "Tabulação de Dados".

Família (dias úteis)	**Gestante (licença)**				
	Adotante (licença)				
	Hora de Descanso para Amamentação (licença)				
	Paternidade (licença)				
	Casamento (ausência)				
	Falecimento (ausência)				
	Afastamento do Cônjuge (sem exercício - licença)				
	Afastamento do Cônjuge (com exercício - licença)				

Férias (dias úteis)	**Férias Concedidas**				

Laborais (dias úteis)	**Servir a Outro Órgão ou Entidade (afastamento)**				
	Exercício de Mandato Eletivo (afastamento)				
	Deslocamento para Nova Sede (afastamento)				
	Penalidade Disciplinar (suspensão)				
	Falta ao Serviço				
	Compensação (afastamento)				
	Disponibilidade (afastamento)				
	Abono de ponto				
	Servir em Organismo Internacional (afastamento)				
	Sindicância - Afastamento Preventivo (afastamento)				
	Falta Justificada				
	Banco de Horas (afastamento)				
	Afastamento Preventivo (afastamento)				
	Prêmio por Assiduidade (licença)				
	Cessão a Outro Órgão				
	Exercício Provisório em Outro Órgão				

Outros Afastamentos (dias úteis)	**Serviço Militar (licença)**				
	Atividade Política (licença)				
	Desempenho de Mandato Classista (licença)				
	Interesses Particulares (licença)				
	Alistamento Eleitoral (ausência)				
	Júri e Serviços Obrigatórios (afastamento)				
	Competição Desportiva (afastamento)				
	Cumprimento Pena Reclusão (afastamento)				

Compensação Justiça Eleitoral (ausência)	
Justiça Eleitoral - Assinatura Termo Ciência (ausência)	

Os quantitativos referentes às informações requeridas em cada um dos campos foram indicados nas 4 últimas colunas, à direita de cada campo, com exceção do campo "Jornada de Trabalho Diária - HORAS POR DIA", onde os dados foram inseridos na última coluna à direita. Esse instrumento foi utilizado para realização do cálculo de quantos dias, dentro do período de dias úteis de um ano, os servidores de cada unidade organizacional estiveram afastados e possibilitou a composição de um perfil de dias de trabalho, que foi adaptado e atendeu às diferentes unidades da instituição.

3.1.2. Instrumento II - Planilha de caracterização do trabalho da unidade

Este instrumento, encaminhado aos servidores, serviu para coletar informações sobre o funcionamento das unidades nas quais estavam lotados. O instrumento continha duas abas, com as seguintes características:

Aba 1 - Esta aba, denominada "**Questionário de Atividades**", foi destinada à coleta de dados do funcionamento da unidade de trabalho, e estava estruturada conforme a Figura 2, a seguir:

Figura 2 [2] - Modelo de Questionário de caracterização da unidade.

LABORATÓRIO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ **GESTÃO DO QUADRO DE PESSOAL – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**					
Nome do servidor(a):					
E-mail:					
Nome do servidor(a):					
E-mail:					
	ENTREGA	ATIVIDADE	DADOS PERÍODO DA COLETA / 2020		
			TEMPO		

[2] Para mais detalhes, ver documento "Modelo para Tabulação", aba "Questionário de Atividades", na pasta "Tabulação de Dados".

Nº DA ENTREGA			TEMPO MÉDIO PARA REALIZAR UMA ATIVIDADE	UNIDADE DE TEMPO (M = MINUTO; H = HORA)	Nº TOTAL DE DEMANDAS REALIZADAS NO PERÍODO	FREQUÊNCIA (DIÁRIA, MENSAL OU ANUAL)	ESTIMADO /CRONOMETRADO
1	Ofício	Elaborar ofício	10	M	10	ANUAL	ESTIMADO
		Elaborar minuta	1	H	1	ANUAL	CRONOMETRADO
		Elaborar ata	1	M	1	DIÁRIA	CRONOMETRADO
2	Relatório Mensal	Coletar dados	7	M	1	DIÁRIA	ESTIMADO

Na coluna 1, chamada “N° DA ENTREGA", os servidores indicaram, em ordem crescente, um número cardinal para cada entrega (produto, serviço ou processo) a ser indicada na coluna 2.

Na coluna 2, denominada “ENTREGA”, os servidores indicaram as entregas (produtos, serviços ou processos) de responsabilidade da unidade, tomando o cuidado de posicioná-las ao lado dos números cardinais indicados na coluna 1.

Na coluna 3, “ATIVIDADE”, os servidores descreveram, em ordem de execução, as atividades que compunham cada um dos produtos, serviços ou processos indicados na coluna 2.

No campo “Dados Período da Coleta/2020”, compreendido pelas colunas 4 a 8, os servidores informaram: a) o tempo médio necessário para a realização de cada unidade das atividades descritas na coluna 3, atribuindo uma quantidade de tempo em minutos ou horas (colunas 4 e 5); b) a quantidade total de vezes em que cada atividade era realizada dentro de um determinado período (coluna 6); c) a frequência (diária, mensal ou anual) em que o montante de atividades indicado na coluna 6 era executado (coluna 7); e d) o nível de exatidão (estimado ou cronometrado) com que a quantidade de tempo de realização de cada atividade foi indicado (coluna 8).

Aba 2 - Esta aba, denominada “**Competências**”, estava estruturada conforme a Figura 3, a seguir:

Figura 3[3] - Exemplo de Relação de competências com as entregas.

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL		
Nome da Competência	**Competência**	**Número(s) da(s) entrega(s)**
Acompanhamento de Projetos e Programas	Elaborar relatórios sobre os eventos realizados pelo Gabinete, com base nos procedimentos definidos na unidade.	1
Análise de Cenário	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.	2
Análise de Tramitação	Analisar a tramitação dos processos submetidos à relatoria de acordo com os protocolos de tramitação, manuais e legislação pertinentes.	14
Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente, utilizando sistema específico de arquivamento.	12, 14

A Aba 2 continha as competências indicadas para cada unidade durante o projeto de Mapeamento de Competências do CNJ, realizado no período de novembro de 2018 a abril de 2020, também em parceria com o GESTCOM. Nessa aba, os servidores e servidoras indicaram que competências eram necessárias, relacionando-as a cada uma das entregas - numeradas e indicadas na Aba 1. Por meio dessa associação, o instrumento poderia indicar não apenas a quantidade de servidores necessários a uma unidade, mas também selecionar que perfil de competências era mais necessário, conforme as atividades mais demandadas.

[3] Para mais detalhes, ver documento “Modelo para Tabulação”, aba “Competências da Unidade”, na pasta “Tabulação de Dados”.

3.2. Análise de Dados

Os dados resultantes da aplicação dos instrumentos foram analisados de forma quantitativa. Esta análise foi realizada visando estabelecer relação entre os dados informados nos Instrumentos I e II e apontar o número de servidores necessários para realizar as atividades de cada unidade, indicando excessos e déficits.

3.2.1. Análise de dados do Instrumento I - Planilha de horas produtivas

O objetivo do Instrumento I foi coletar informações sobre a rotina dos servidores e informações sobre seus afastamentos do ambiente de trabalho. Esses dados foram utilizados para determinar qual de fato foi a capacidade produtiva por servidor de determinada unidade, no período de um ano. Este dado foi necessário para conclusão do cálculo do Dimensionamento.

Para realizar o cálculo de horas produtivas de cada servidor, foi necessário realizar os seguintes passos, tendo como base os dados fornecidos pela instituição no Instrumento I:

a) Calcular o Quantitativo de Horas Úteis Anuais por servidor da instituição

Para calcular o quantitativo de horas úteis anuais por servidor (**HUA**), contabilizou-se o total de dias anuais (366 dias) e subtraiu-se, desse total, o número de finais de semana por ano (104 dias), o número de feriados nacionais (8 dias), o número de feriados forenses da instituição pesquisada (6 dias), o número de recessos forenses da instituição pesquisada (9 dias) e os pontos facultativos (4 dias), obtendo-se um total de 235 dias úteis por ano. Em seguida, multiplicou-se esse total pela carga horária diária, por servidor, da instituição (7 horas), obtendo-se, por fim, um total de **1.645** horas disponíveis por ano para cada servidor e servidora.

b) Calcular o total de horas não trabalhadas por servidor da instituição

Para os fins do Dimensionamento, foram chamadas de horas não trabalhadas as horas de afastamentos, feriados, férias ou licenças previstas em lei. Para obtenção dessas horas, foram solicitados os quantitativos de servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados de cada unidade a ser dimensionada, com base no ano de 2020, além de informações sobre jornada de trabalho, faixa etária, tempo de serviço e motivos de afastamento (ver seções “Jornada de Trabalho Diária - HORAS POR DIA” e “Total de Servidores, Terceirizados e Estagiários da Unidade” da Figura 1).

O cálculo das horas de afastamento foi feito tanto por servidor como por unidade, levando-se em consideração as mudanças de unidade entre os servidores do ano de 2017 a 2020, de forma que cada unidade continha as horas não trabalhadas dos servidores de acordo apenas com os dias do ano em que o servidor esteve exercendo suas atividades na unidade.

Após o recebimento dos dados descritos acima, foi realizado o cálculo do total de horas não trabalhadas, por servidor da instituição. Para tanto, foram seguidos os seguintes passos:

i) Calcular a carga horária diária disponível por unidade dimensionada

Para encontrar a quantidade de horas de trabalho diárias disponíveis em cada unidade, multiplicou-se a carga horária média de cada categoria de trabalhador (servidores, terceirizados e estagiários) pela quantidade de trabalhadores em cada categoria presente na unidade, e somou-se os resultados, isto é:

$$CHD = (NServ \times hServ) + (NTerc \times hTerc) + (NEst \times hEst)$$

Onde:

CHD = Carga Horária Disponível

NServ, **NTerc** e **NEst** = Número de Servidores, de Terceirizados e Estagiários, respectivamente; e

hServ, **hTerc** e **hEst** = Carga horária média para Servidores, Terceirizados e Estagiários, respectivamente.

A Figura 4 ilustra a realização desse cálculo:

Figura 4[4] - Carga horária de trabalho dos colaboradores da unidade.

	2020
Jornada de trabalho diária dos Servidores da Unidade	**7**
Jornada de trabalho diária dos Terceirizados da Unidade	**8**
Jornada de trabalho diária dos Estagiários da Unidade	**4**

Total de Servidores, Terceirizados e Estagiários da Unidade	**2020**
Total de Servidores da Unidade	2

[4] Para mais detalhes, ver documento do “Modelo para Tabulação.", aba “Calc. H. Produtivas”, na pasta “Tabulação de Dados”.

Total de Terceirizados da Unidade	1
Total de Estagiários da Unidade	1

Carga horária de trabalho dos colaboradores da unidade		
Jornada de Trabalho Diária HORAS POR DIA	**Total de Servidores, Terceirizados e Estagiários da Unidade**	**CH Total em Horas por tipo de colaborador**
7	2	14
8	1	8
4	1	4
CH total da unidade em horas		**26**
Total médio de servidores da unidade		**3,7**

ii) Converter a carga horária da unidade em total médio de servidores

Uma vez identificada a carga horária diária disponível para cada unidade (CHD), dividiu-se essa carga horária pela jornada de trabalho diária para servidores padronizada no órgão (isto é, 7 horas), conforme a fórmula:

$$MSUni = \frac{CHD}{JServ}$$

Onde:

MSUni = Total médio de servidores por unidade;

CHD = Carga Horária Total Disponível para a unidade; e

JServ = Jornada Diária Padrão para servidores.

Esta fórmula serviu para parametrizar os dados de carga horária da unidade em termos da quantidade de servidores necessários para realizar as suas atividades.

iii) Calcular média de dias de afastamento

As médias de dias de afastamento foram calculadas a partir dos dados fornecidos pelo CNJ em cada categoria de afastamento, tanto para cada servidor da unidade, quanto para cada unidade do órgão (vide o exemplo na Figura 5, retirado da Figura 1).

Figura 5[5] - Média de dias úteis de afastamento de servidores anos de 2017 a 2020.

	AFASTAMENTOS (DIAS ÚTEIS)				
	2017	2018	2019	2020	Média de dias
Doença em Pessoa da Família (licença)	1	2	5	2	**2,50**
Tratamento da Própria Saúde (licença)	2				**0,50**
Doença Profissional (licença)		3	2		**1,25**
Doação de Sangue (ausência)		2		2	**1,00**
Recusa à Inspeção Médica (suspensão)	5		1		**1,50**
Acidente em Serviço (licença)					**0,00**

Calcular as médias de afastamentos é importante, porque o tempo regulamentarmente propiciado a servidores e servidoras para cuidados com a saúde, capacitação etc., implica na ausência destes servidores e servidoras da unidade e, portanto, na diminuição do tempo hábil para a realização de suas atividades, mantendo-se a quantidade e a regularidade destas, o que, por sua vez, influencia no cálculo final do DP. Sendo assim, foram contabilizados, para as médias dos afastamentos de cada categoria, os dados dos quatro anos anteriores ao início do Dimensionamento (isto é, 2017 a 2020), a fim de se obter uma medida mais regular de afastamentos, e apenas os afastamentos que coincidiram com dias úteis de trabalho, uma vez que feriados e fins de semana foram contabilizados em outros cálculos (vide o item 3.2.1. a).

iv) Converter os dias de afastamento em horas de afastamento

Após levantar a média de dias úteis de afastamento de servidores entre os anos de 2017 e 2020, converteram-se os dias de afastamento em horas de afastamento por ano (THA), multiplicando-se as médias pela jornada diária padrão para servidores, isto é, 7 horas. A Figura 6 ilustra esse cálculo, utilizando as médias exemplificadas na Figura 5:

[5] Para mais detalhes, ver documento do “Modelo para Tabulação.", aba “Calc. H. Produtivas”, na pasta “Tabulação de Dados”.

Figura 6[6] - Total de horas de afastamento por ano.

Média de dias	Total Horas Ano (THA)
2,50	17,50
0,50	3,50
1,25	8,75
1,00	7,00
1,50	10,50
0,00	0,00

v) Dividir as horas totais de cada afastamento pelo total médio de servidores da unidade dimensionada

Após calcular as horas de afastamento ao ano (THA), dividiram-se essas horas pelo Total médio de servidores da unidade $\left(TSM = \frac{THA}{MSUni}\right)$, obtendo-se a média das horas de afastamento por servidor para o período de 2017 a 2020, em cada categoria de afastamento. Por fim, somaram-se as médias das categorias, para obter o total médio de horas de afastamento para a unidade, utilizando a equação ($TMA = \Sigma^{TSM}$). A Figura 7 mostra os resultados desse cálculo:

Figura 7[7] - Média de horas de afastamento por servidor entre os anos de 2017 e 2020.

Média de dias	Total Horas Ano	Horas por Servidor
2,50	17,50	4,73
0,50	3,50	0,95
1,25	8,75	2,36
1,00	7,00	1,89
1,50	10,50	2,84
0,00	0,00	0,00
MÉDIA TOTAL DE HORAS DE AFASTAMENTO ANUAIS POR SERVIDOR		12,77

[6] Para mais detalhes, ver documento do “Modelo para Tabulação.", aba “Calc. H. Produtivas”, na pasta “Tabulação de Dados”.

[7] Para mais detalhes, ver documento do “Modelo para Tabulação.", aba “Calc. H. Produtivas”, na pasta “Tabulação de Dados”.

vi) Calcular as horas produtivas com base na subtração das horas úteis e horas de afastamentos

Finalmente, para obter os dados de quantas horas em média cada servidor tem disponível para as suas atribuições, subtraiu-se a média total de horas de afastamento (TMA) pelo total de horas úteis anuais por servidor (encontradas no passo "a"). Assim, teve-se:

$$HP = HUA - TMA$$

$$HP = 1.645 - 12,77$$

$$HP = 1.632,23$$

Onde:

HP - Total de horas produtivas por servidor

HUA - Horas úteis anuais

TMA - Total médio de afastamentos anuais por servidor

Desse resultado, entende-se que cada servidor de cada unidade tem, em média, 1.632,23 horas ao ano para desempenhar suas atividades. Essa medida é fundamental para parametrizar os resultados do Dimensionamento, servindo como uma medida de comparação entre a carga de trabalho anual esperada para cada servidor e a carga de trabalho levantada a partir do preenchimento do Instrumento II.

3.2.2. Análise de dados do Instrumento II - Planilha de caracterização do trabalho da unidade

O objetivo da análise do Instrumento II foi identificar o total de horas anuais que cada unidade despendia para cada atividade. Como o Instrumento II dava aos servidores e servidoras a possibilidade de indicar o tempo de duração de uma atividade em minutos ou horas e indicar a frequência com que cada quantitativo de atividades ocorria em termos de dia, mês ou ano, foi necessário:

a) Converter para horas todos os quantitativos temporais que foram dados em minutos, a partir da simples divisão do quantitativo em minutos por 60;

b) Converter os quantitativos indicados com frequência mensal ou diária para uma frequência anual.

i) Para frequências dadas em meses, convertia-se para frequências anuais multiplicando-se o dado por 12;

ii) Para frequências dadas em dias, multiplicava-se o total de demandas realizadas por dia, obtidas no preenchimento do Instrumento II, pelo quantitativo de dias úteis de trabalho disponíveis no ano, obtido dividindo-se o total de horas produtivas por servidor (**HP**), mencionado no item "vi" da seção 3.1, pela jornada diária padrão para servidores (7 horas). Assim, teve-se:

$$TDA = TD^{Dia} \, x \, (\frac{HP}{JT})$$

Onde:

TDA - Total de demandas anuais

TD^{Dia} - Nº total de demandas realizadas por período (dia)

HP - Total de horas produtivas por servidor

JT - Jornada de trabalho diária dos servidores da unidade

Por último, para obter o total de horas anuais despendidas com cada atividade, multiplicou-se o total de demandas anuais da atividade pelo tempo (em horas) informado pelo servidor ou servidora no Instrumento II. Assim, teve-se:

$$CHA = TDA \, x \, H$$

Onde:

CHA - Carga horária anual

TDA - Total de demandas anuais

H - Tempo, em horas, de execução de um evento da atividade descrita

3.2.3. Cálculo do Dimensionamento de Pessoal

O cálculo final do Dimensionamento de Pessoal consistiu em identificar quantos servidores eram necessários a cada unidade, de acordo com a carga horária total gasta com as atividades da unidade e a quantidade de horas produtivas disponíveis para cada servidor. Assim, teve-se:

$$QTS = \frac{\Sigma^{CHA}}{HP}$$

Onde:

QTS - Quantidade Total de Servidores necessários à unidade de acordo com a carga horária total da unidade

$\sum^{CHA}$ - Somatória das Cargas Horárias Anuais das atividades da unidade

HP - Total de horas produtivas por servidor

Por fim, obtida a **QTS** de cada unidade, subtraiu-se esse valor do número atual de servidores em cada uma delas, para que se pudesse determinar a existência e o valor dos déficits ou superávits no seu número de servidores.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta diferentes análises dos dados resultantes do Dimensionamento de Pessoal. A análise será realizada em duas modalidades: na primeira, serão apresentados os resultados do Dimensionamento para CNJ como um todo, por meio da análise dos dados de todas as unidades do Órgão; na segunda, serão apresentados resultados para cada área setorizada do CNJ, de acordo com a categorização definida pelo órgão, a seguir:

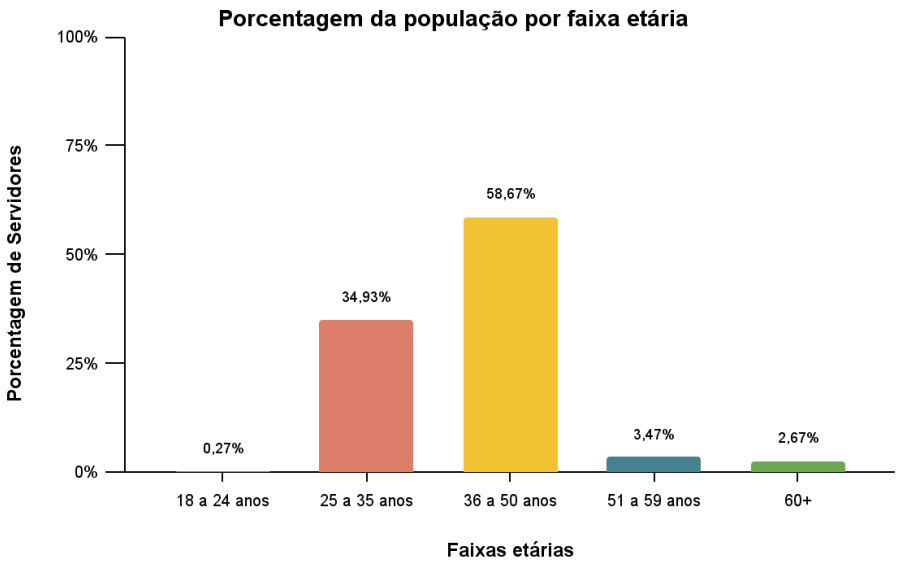
- **Áreas de Apoio Finalístico do CNJ:** nesta seção serão analisados os dados referentes às unidades consideradas áreas de apoio do Órgão, ou seja, aquelas que fazem entregas híbridas, tanto para o CNJ quanto para o Poder Judiciário;
- **Áreas Meio do CNJ:** nesta seção serão analisados os dados referentes às unidades consideradas áreas-meio do Órgão, ou seja, aquelas que fazem entregas, em sua maioria, diretamente ao CNJ;
- **Áreas Finalísticas do CNJ:** nessa seção serão analisados os dados referentes às unidades consideradas áreas finalísticas do Órgão, ou seja, aquelas que fazem entregas, em sua maioria, para o Poder Judiciário;
- **Competências:** explanação de possíveis relações entre o mapeamento de competências e o Dimensionamento de Pessoal.

Essas análises serão mais bem descritas nas seções a seguir.

4.1. Análise do Dimensionamento de Pessoal do CNJ

O Dimensionamento de Pessoal foi realizado com 120 unidades[8] (ver Anexo I) do Conselho Nacional de Justiça. A fim de caracterizar a população de servidores e servidoras participantes do Dimensionamento, foram coletados dados relacionados a faixa etária e tempo de serviço de seus servidores, referentes ao ano de 2020, ano-base do Dimensionamento. Os dados são mostrados na Figura 8, a seguir:

Figura 8[9] - População do CNJ em faixa etária por tempo de serviço em 2020

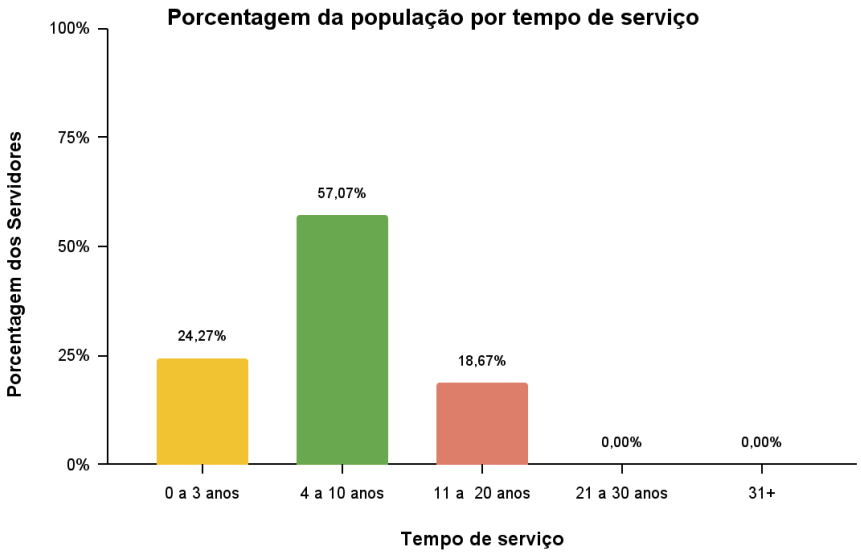


Como se observa na Figura 8, a curva de idade da população de servidores e servidoras do CNJ, em 2020, se aproximou de uma distribuição normal, em que o meio da curva (faixa de 36 a 50 anos) concentrou a maior parte da população, enquanto as extremidades, tanto para faixas superiores à de 36 a 50 anos, concentraram menos pessoas. A Figura 9 apresenta os dados referentes ao tempo de serviço dos servidores no ano de 2020.

[8] Algumas unidades (SGP e SGP; SAU e NUAN; COAD e SEAGG; GSG e ARI; NAIC e NAEX; DMF e GDMF; SCS e SAUVI; CPL e SELIC) foram aglutinadas, por opção dos servidores, tendo em vista que as atividades eram compartilhadas entre as unidades. Dessa forma, as 120 unidades foram ajustadas em 111 unidades.

[9] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Faixa Etária”, na pasta “Análise dos Dados”.

Figura 9[9] - População do CNJ por tempo de serviço em 2020



Como pode ser observado na Figura 9, a maior parte dos servidores se encontrou na faixa mediana de tempo, com 4 a 10 anos de serviço, enquanto as extremidades superior e inferior a esse tempo concentraram menos pessoas. É provável que isso se deva ao fato de que, em 2020, o CNJ completava apenas 15 anos desde a sua criação, o que explica também a ausência de servidores nas faixas superiores a 20 anos de serviço.

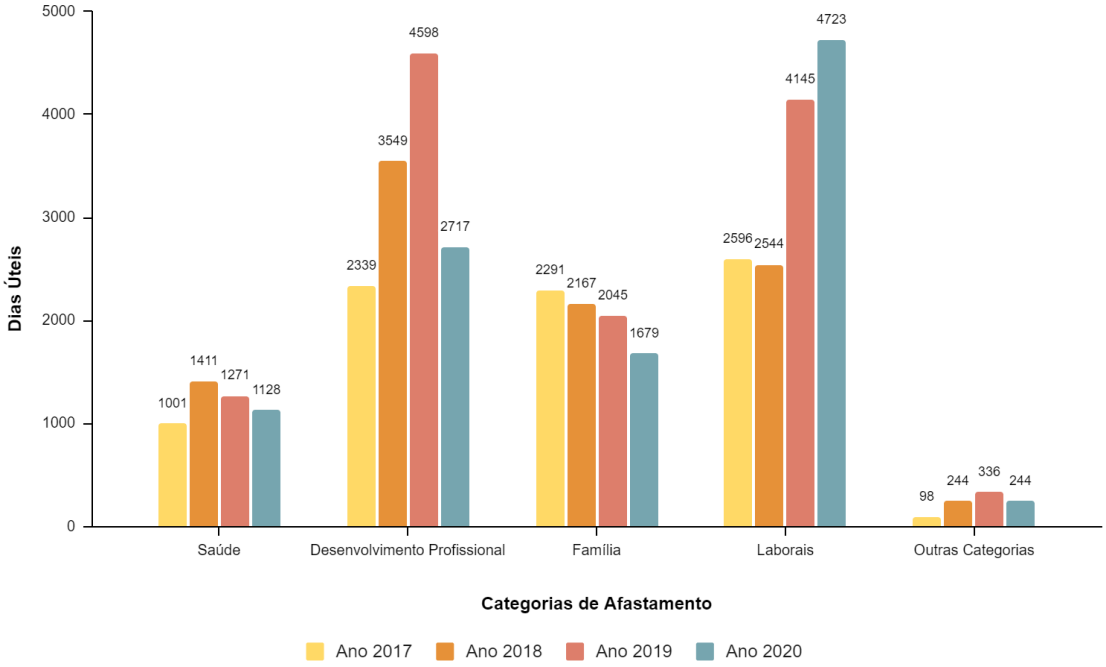
A observação desses dados é importante, porque, para os propósitos do Dimensionamento de Pessoal, a proximidade da população à aposentadoria por idade ou tempo de serviço é um indicador de uma necessidade futura de se redimensionar o órgão para suprir os postos de trabalho deixados pelos servidores e servidoras de saída, considerando tanto o aproveitamento das expertises já formadas, quanto a captação de novos trabalhadores e trabalhadoras.

4.1.1. Dados Gerais de Afastamentos e Horas Produtivas do CNJ

Para se analisar os dados finais do Dimensionamento, é importante estabelecer um padrão para os afastamentos ocorridos no órgão, com as frequências e as categorias desses afastamentos. Esse dado é útil, uma vez que, quanto mais afastamentos o órgão tiver dentro de um determinado período, menores serão as horas úteis disponíveis em cada unidade para a realização das atividades e, portanto, maior a probabilidade de os cálculos finais de dimensionamento indicarem déficit de servidores.

Como já foi mencionado, os afastamentos foram divididos em quatro categorias, cada uma dividida em modalidades específicas. A Figura 10 apresenta a evolução dos dias de afastamento dentro de cada categoria para os períodos de 2017 a 2020 no CNJ.

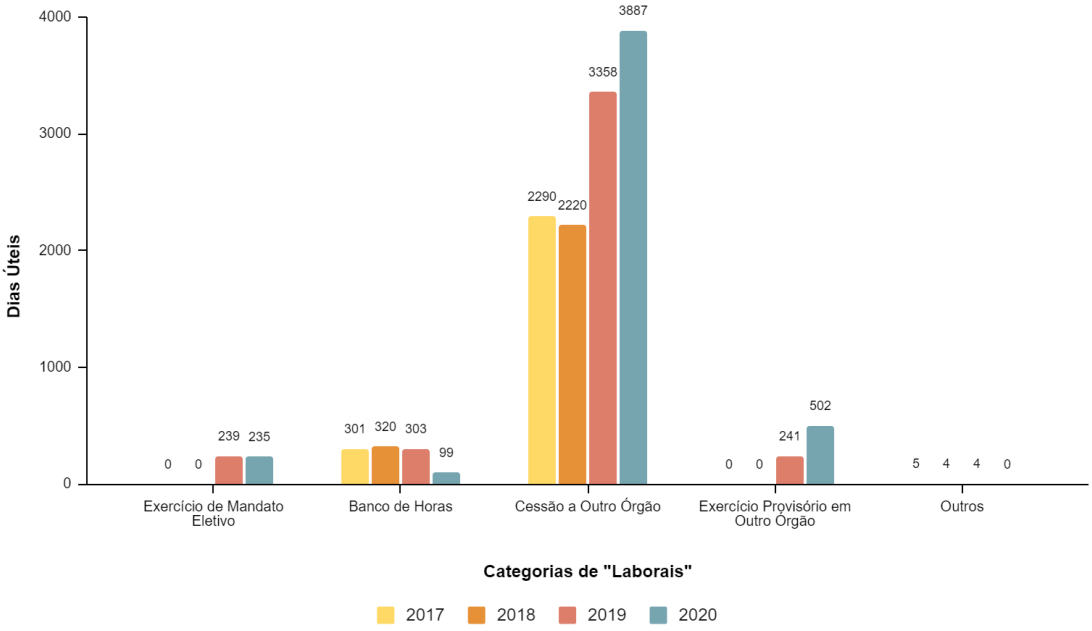
Figura 10[10] - Dados Gerais de dias de afastamento dos servidores do CNJ.



Observa-se, na Figura 10, que cada categoria de afastamento teve uma curva de evolução diferente, com destaque para a categoria de afastamentos ligados a motivos **Laborais** (categoria que agrega motivos de afastamento relacionados apenas ao trabalho, não referentes às demais categorias) que, além de ter demonstrado uma tendência de aumento nos anos de 2019 e 2020, sofreu um aumento de mais de 2.000 dias em relação aos anos de 2017 e 2018, além de ter sido a categoria que afastou pessoas por mais dias, considerando o acúmulo dos quatro anos da análise (total de 14.109 afastamentos). A Figura 11, a seguir, detalha as modalidades de afastamentos que compõem a categoria de afastamentos laborais:

[10] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Afastamento Geral”, na pasta “Análise dos Dados”.

Figura 11[11] - Dados de dias de Afastamento da categoria “Laborais”, dos servidores do CNJ.



Analisando a Figura 11, pode-se identificar que os casos em que os servidores e servidoras precisaram se ausentar para cumprir exercícios prolongados ou temporários em outros órgãos somam, sozinhos, mais de 80% dos afastamentos laborais em 2019 e mais de 90% dos afastamentos laborais em 2020. Segundo o próprio CNJ, grande parte desses afastamentos foram voltados à assunção de cargos comissionados.

Esse dado é interessante, já que, a depender dos resultados do Dimensionamento, os déficits de servidores que sejam, porventura, encontrados, podem se dever justamente ao fato de que muitos servidores foram cedidos a outros órgãos, o que causou uma diminuição nas horas úteis disponíveis para as atividades das unidades do próprio órgão. As unidades que tiveram mais dias de afastamento por cessão a outros órgãos no ano de 2020 podem ser vistas na Tabela 1:

Tabela 1[12] - Unidades com maiores índices de afastamento por Cessão a outros órgãos

Unidade	Dias de afastamento
GCN	**1152**

[11] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Afastamento Geral - Categoria de Laborais”, na pasta “Análise dos Dados”.

[12] Para mais detalhes, ver documento “Tabelas - CNJ Geral”, aba “Afastamento - Cessão”, na pasta “Análise dos Dados”.

SESIN	**311**
GSG	**300**
SESER	**237**

4.1.2. Resultados Gerais do Dimensionamento De Pessoal Do CNJ

Os parâmetros totais de dimensionamento do Conselho foram identificados a partir da junção das análises das suas unidades e subunidades e de acordo com as informações enviadas pelo órgão, conforme os procedimentos explicados na Seção 4. Foi identificado o "total servidores no órgão", no ano de 2020, o "total de servidores necessários" à realização das atividades do órgão e, por fim, os "déficits ou superávits no número dos servidores" ($servidores\ existentes - servidores\ necessários$). Um resultado negativo da subtração entre esses dois parâmetros indicou a existência de um déficit na quantidade de servidores, como pode ser visto na Tabela 2:

Tabela 2[13] - Resultados do DP total 2020.

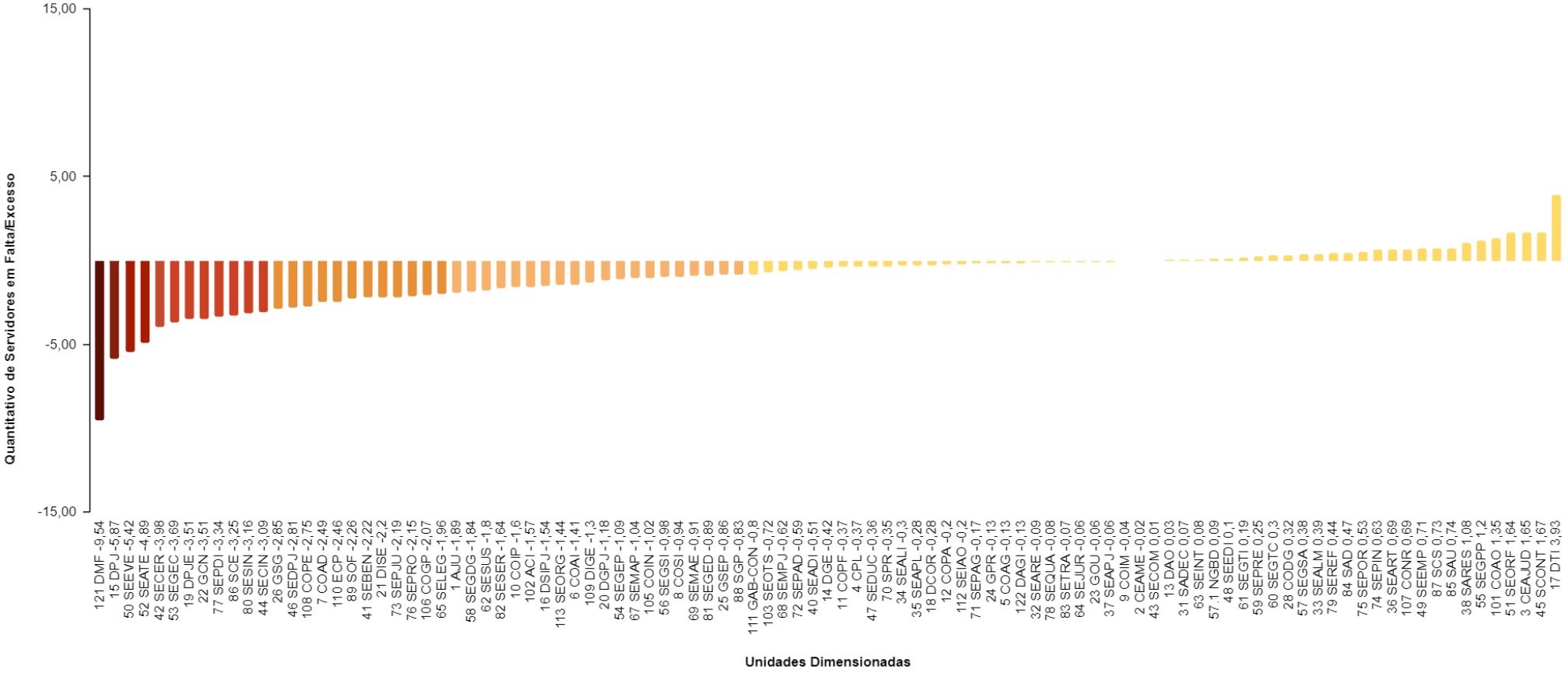
Total Médio de Colaboradores[14] do Órgão	**Total de Servidores Necessários**	**Total de déficit de servidores**
477,84	581,98	**-104,15**

O déficit de 104,15 servidores foi quantificado, como se mencionou, unindo-se os déficits ou superávits de cada unidade. Na Figura 12, é possível ver como esses déficits ou superávits estão distribuídos entre as unidades:

[13] Para mais detalhes, ver documento "Tabelas - CNJ Geral", aba "Resultados do DP", na pasta "Análise dos Dados".

[14] O número de colaboradores informado na tabela acima refere-se ao quantitativo médio de servidores existentes nas unidades do CNJ no ano de 2020, também considera os estagiários e terceirizados que exerciam atividades finalísticas nesse período.

Figura 12[15] - Gráfico do quantitativo de colaboradores em falta/excesso das unidades do CNJ[16].



[15] Para mais detalhes, ver documento "Gráficos - CNJ Geral", aba "Resultados do DP", na pasta "Análise dos Dados".

[16] Não obstante, os dados coletados representarem 111 unidades, para esta análise os dados dos 13 gabinetes do CNJ foram considerados uma única vez e demonstrados nesta análise através da média dos resultados de cada gabinete.

De acordo com a Figura 12, 71 unidades estão com carência de colaboradores, com destaque para a unidade DMF, que apresentou um déficit de -9,54 colaboradores, além disso, essa unidade apresentou menos de 600 dias de afastamento em 2020, considerando todas as categorias de afastamento. Em movimento contrário, a unidade DTI (Gabinete), que apresentou o segundo maior índice de dias de afastamento, foi dimensionada como tendo excesso de 3,93 servidores.

Dessa disparidade, compreende-se que cada unidade apresenta configurações próprias, que influenciam de diferentes maneiras nos resultados do Dimensionamento. Os motivos para os déficits e superávits, em cada uma delas, devem ser analisados de acordo com essas características, uma vez que vários fatores podem provocar faltas e excessos.

É importante salientar que, embora os resultados de falta e excesso, aqui apresentados, refiram-se a "servidores", é necessário avaliar as atividades desempenhadas por cada uma das unidades, a fim de verificar se a necessidade apresentada pela unidade pode ser desempenhada por terceirizados e/ou estagiários. Sendo assim, a exemplo da unidade DMF que apresentou um déficit de 9,54 servidores, pode-se depreender que esse dado, na verdade, significa a falta de 66,78h de força de trabalho diárias. Neste sentido, recomenda-se que a instituição avalie junto à referida unidade como essa demanda pode ser suprida.

4.2. Dimensionamento das áreas setorizadas do CNJ

A seguir, serão apresentados os resultados referentes às áreas setorizadas do CNJ, conforme explicado na seção 5.1. As análises seguirão o padrão executado para o CNJ como um todo, isto é, serão apresentados os dados de afastamentos de cada área e, em seguida, os resultados do Dimensionamento serão apresentados e discutidos de acordo com cada área.

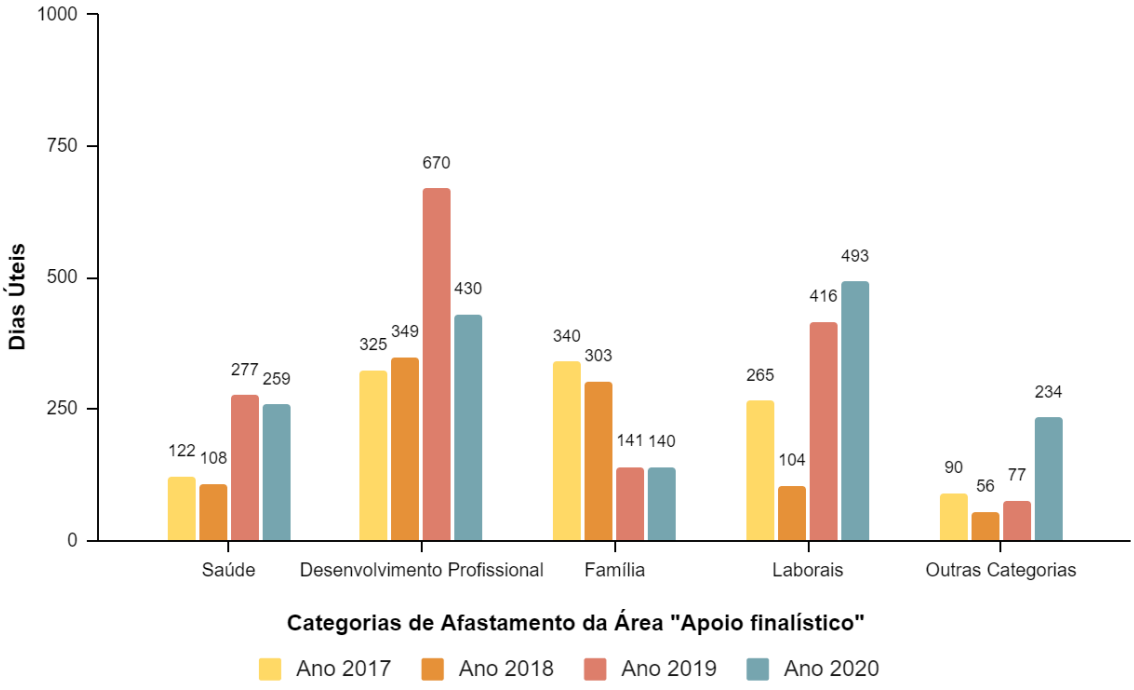
4.2.1. Área de apoio finalístico

Como já se mencionou no item 4., a área de apoio finalístico era composta por unidades cujas entregas estavam direcionadas tanto ao CNJ quanto ao Poder Judiciário. Seguidamente, serão apresentados os resultados das análises dos afastamentos constatados nesta área e o resultado do DP.

4.2.1.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades de apoio finalístico

A Figura 13 apresenta os dias de afastamento dos servidores de áreas de apoio finalístico do CNJ, referente ao período de 2017 a 2020.

Figura 13 [17]- Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área "apoio finalístico".



A Figura 13 demonstra, para a área de apoio finalístico, um cenário semelhante ao cenário geral do CNJ, em que as categorias de afastamentos Laborais e de Desenvolvimento Profissional são responsáveis pelo acúmulo de mais dias de afastamento, com uma curva de crescimento semelhante ao crescimento geral do CNJ para as duas áreas, e um aumento significativo dos afastamentos laborais nos últimos dois anos de análise. Também se destaca que, embora compreenda o menor número de unidades entre as áreas setorizadas (17 unidades), a área de apoio finalístico apresentou uma média de afastamentos superior à área finalística, formada por 57 unidades, uma vez que a média de afastamentos da área de apoio finalístico foi de 305,8 dias, e a média da área finalística foi de 275,85 dias.

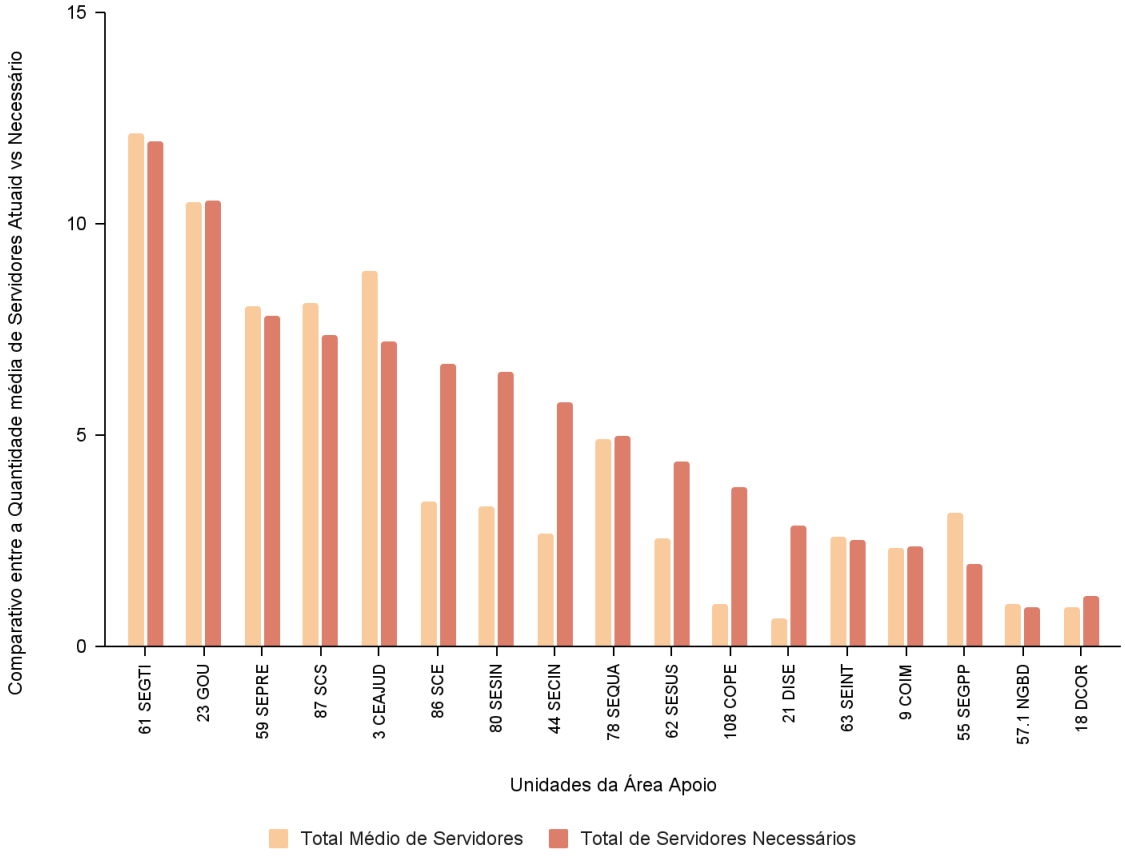
4.2.1.2. Análise do quantitativo de servidores das unidades da área apoio finalístico

A seguir, apresentam-se os dados de Dimensionamento para as unidades da área de

[17] Para mais detalhes, ver documento "Gráficos - CNJ Geral", aba "Afastamento - Área Apoio", na pasta "Análise dos Dados".

apoio finalístico do CNJ:

Figura 14[18] - Dados do quantitativo de servidores da área de apoio finalístico.



A Figura 14 apresenta, para cada unidade da área de apoio finalístico, uma comparação entre o total médio de servidores existentes e o total de servidores necessários de acordo com o Dimensionamento. As unidades da área de apoio finalístico somam um total médio de 76,25 servidores, e foram avaliadas com um total de 88,78 servidores necessários no Dimensionamento, o que mostra um déficit de 12,53 servidores na área, distribuído conforme a Figura 14.

Observa-se que, das 17 unidades que compõem a área de apoio finalístico, 10 apresentaram falta de servidores, enquanto 7 unidades apresentaram um excesso de pessoal. Dessas, vale destacar as unidades: SCE (déficit de 3,25 servidores), SESIN (déficit de 3,16 servidores),

[18] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Quantitativo de Servidores - Área Apoio”, na pasta “Análise dos Dados”.

SECIN (déficit de 3,09 servidores), COPE (déficit de 2,75 servidores), e a DISE (déficit de 2,2 servidores), com um déficit médio de aproximadamente 3 servidores cada.

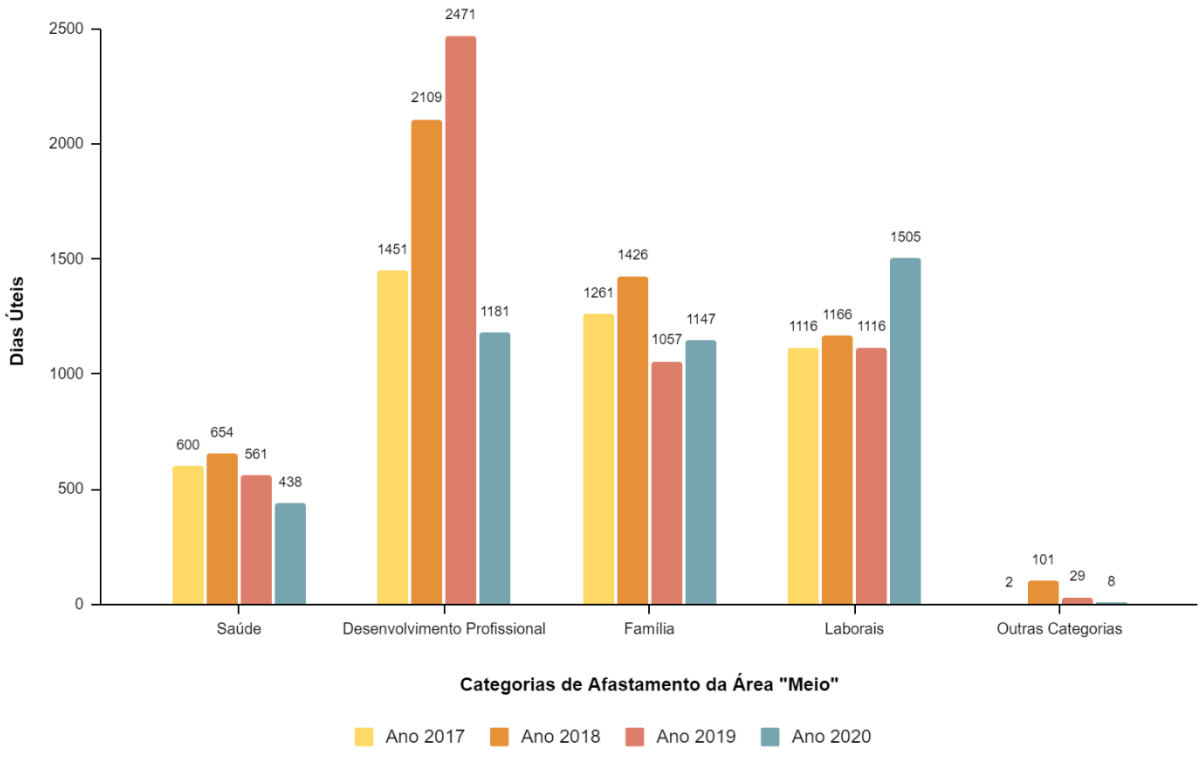
4.2.2. Área meio

A seguir, como foi mencionado no item 4., a área meio era composta por unidades que faziam suas entregas, majoritariamente, diretamente ao Conselho. Nesta subseção, serão apresentados os resultados das análises dos afastamentos constatados nesta área e o resultado do DP.

4.2.2.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades meio

A Figura 15 apresenta o número de dias de afastamento dos servidores de áreas meio do CNJ, para os anos de 2017 a 2020:

Figura 15[19] - Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área "meio".



[19] Para mais detalhes, ver documento "Gráficos - CNJ Geral", aba "Afastamento - Área Meio", na pasta "Análise dos Dados".

De todas as áreas setorizadas do CNJ, a área meio apresentou os maiores índices de afastamento, acumulando 19.398 dias de afastamento no total, e uma média de 524,29 dias por unidade. Observa-se, pela Figura 15, que os dados de afastamentos dessa área se assemelham aos dados gerais do CNJ pelo aumento dos afastamentos Laborais em 2020 e pela diminuição dos afastamentos para Desenvolvimento Profissional no mesmo ano. Contudo, há algumas diferenças importantes: apesar de ter havido um aumento nos afastamentos Laborais, o gráfico não mostra uma tendência de aumento, já que os afastamentos nessa categoria foram superiores em 2018, quando comparados aos do ano de 2019. Além disso, os afastamentos para Desenvolvimento Profissional não foram altos apenas no ano de 2019, como se observa nos gráficos das demais áreas, e do CNJ como um todo, mas também em 2018. Essa categoria, ademais, foi responsável pelo maior número de dias de afastamento no período de 2017 a 2020 (7.212 dias), seguida pelos afastamentos ligados a motivos laborais (4.903 dias). Os afastamentos por motivos familiares ficaram apenas em terceiro lugar, com 4.891 dias, o que pode se dever ao fato de que as unidades da área meio do CNJ cumprem um papel mais administrativo dentro do órgão e, portanto, não lidam diretamente com as demandas finalísticas voltadas ao Poder Judiciário - isto é, aos servidores dessas unidades é proporcionada, com menos frequência, a possibilidade de assumirem cargos comissionados em outros órgãos, afastamento esse (cessão a outros órgãos) que elevou a categoria Laborais nas outras áreas (mencionou-se, na seção 5.1.1, que grande parte dos afastamentos ocorreram para o preenchimento desses cargos).

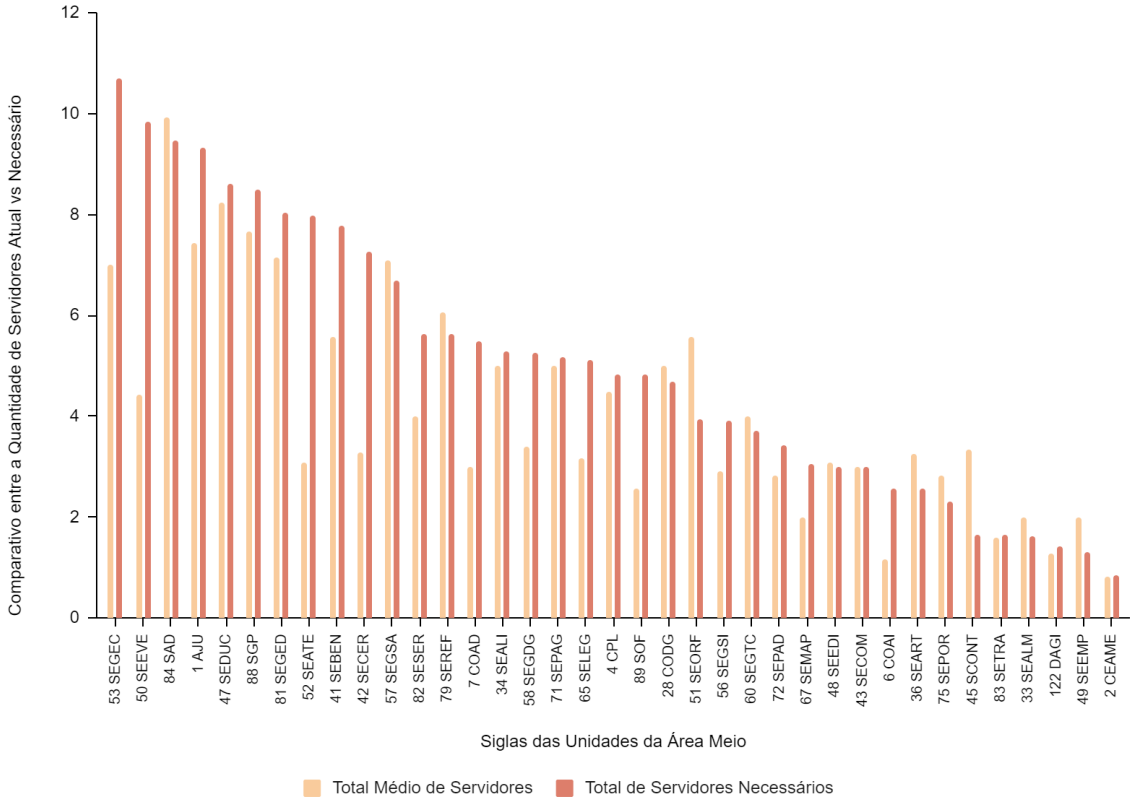
As principais causas de afastamentos familiares foram licenças por gestação (690 dias) e afastamento do (a) cônjuge com exercício provisório em outro órgão (355 dias). As demais causas (paternidade, casamento e falecimento) tiveram 84, 12 e 6 dias de afastamento, respectivamente.

É válido pontuar que no ano de 2018, em comparação com os demais, houve mais afastamentos dos servidores da área “meio” no CNJ, com um total de 5.455,8 ausências. Ademais, identificou-se uma redução significativa de afastamentos no ano de 2020, com um total de 4.278,5 dias.

4.2.2.2. Análise do quantitativo de servidores das unidades da área meio

Os dados de dimensionamento das unidades da área meio do CNJ podem ser vistos na Figura 16, a seguir:

Figura 16 [20]- Dados do quantitativo de servidores da área meio.



A Figura 16 apresenta um dado comparativo entre o quantitativo atual de servidores das unidades caracterizadas como “meio” e o quantitativo de servidores necessários para execução das atividades.

O quantitativo total de servidores das unidades meio, no ano de 2020, correspondia a 154,23 servidores. De acordo com os dados do Dimensionamento, houve necessidade de 186,01 servidores neste ano, o que resulta em um déficit de 31,78 servidores para a área meio, distribuídos conforme a Figura 16. Ademais, as unidades dessa área indicaram resultados tanto de excesso (13 unidades), quanto de falta de servidores (24 unidades). Vale ressaltar que as médias de excessos nas unidades foram inferiores às médias de déficits (média de excessos = 1,07 servidores; média de déficits = 1,59 servidores).

Dentre as unidades da área meio que apresentaram os maiores déficits, destacam-se a SEEVE (déficit de 5,42 servidores), a SEATE (déficit de 4,89 servidores), a SECER (déficit de 3,98 servidores), a SEGEC (déficit de 3,69 servidores), a COAD (déficit de 2,49 servidores) e

[20] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Quantitativo de Servidores - Área Meio”, na pasta “Análise dos Dados”.

a SOF (Gabinete da SOF - déficit de 2,26 servidores), resultando em um déficit médio de aproximadamente 4 servidores. Essas unidades exerciam atividades voltadas para eventos e cerimonial, atendimento ao usuário, gestão de contratos, auditoria interna e orçamento e finanças.

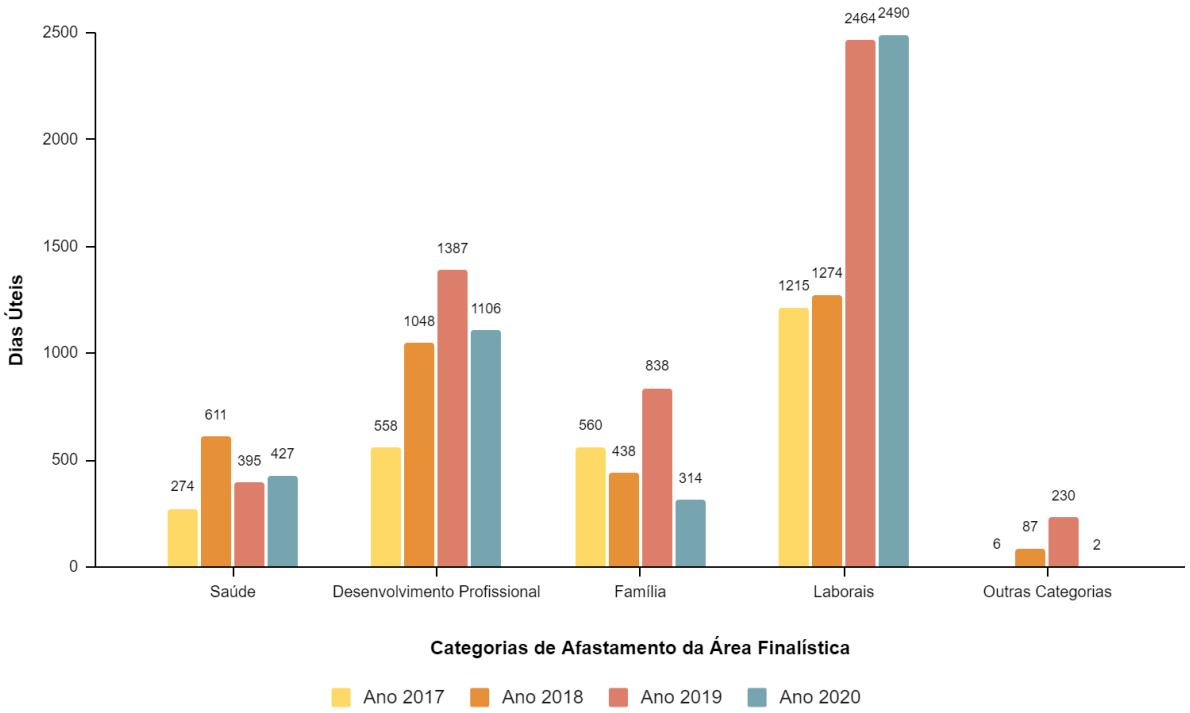
4.2.3. Área finalística

Já a área finalística, assim como apontado no item 4., era composta por unidades que faziam suas entregas, majoritariamente, ao Poder Judiciário. A seguir, serão apresentados os resultados das análises dos afastamentos constatados nesta área e o resultado do DP.

4.2.3.1. Dados Gerais de Afastamentos das unidades finalísticas

A Figura 17 apresenta o número de dias de afastamento dos servidores das áreas finalísticas do CNJ, para o período de 2017 a 2020:

Figura 17[21] - Dados setorizados de dias de afastamento dos servidores do CNJ da área finalística.



[21] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Afastamento - Área Finalística”, na pasta “Análise dos Dados”.

Como se observa na Figura 17, também a área finalística reproduziu a curva geral do CNJ, em que os afastamentos de ordem Laboral demonstraram uma tendência de crescimento, além de terem alcançado os índices mais altos quando comparado às demais categorias, tanto considerando apenas o ano de 2020, (quando totalizaram 2.490 dias de afastamento), quanto considerando o intervalo de 4 anos (quando somaram 7.443).

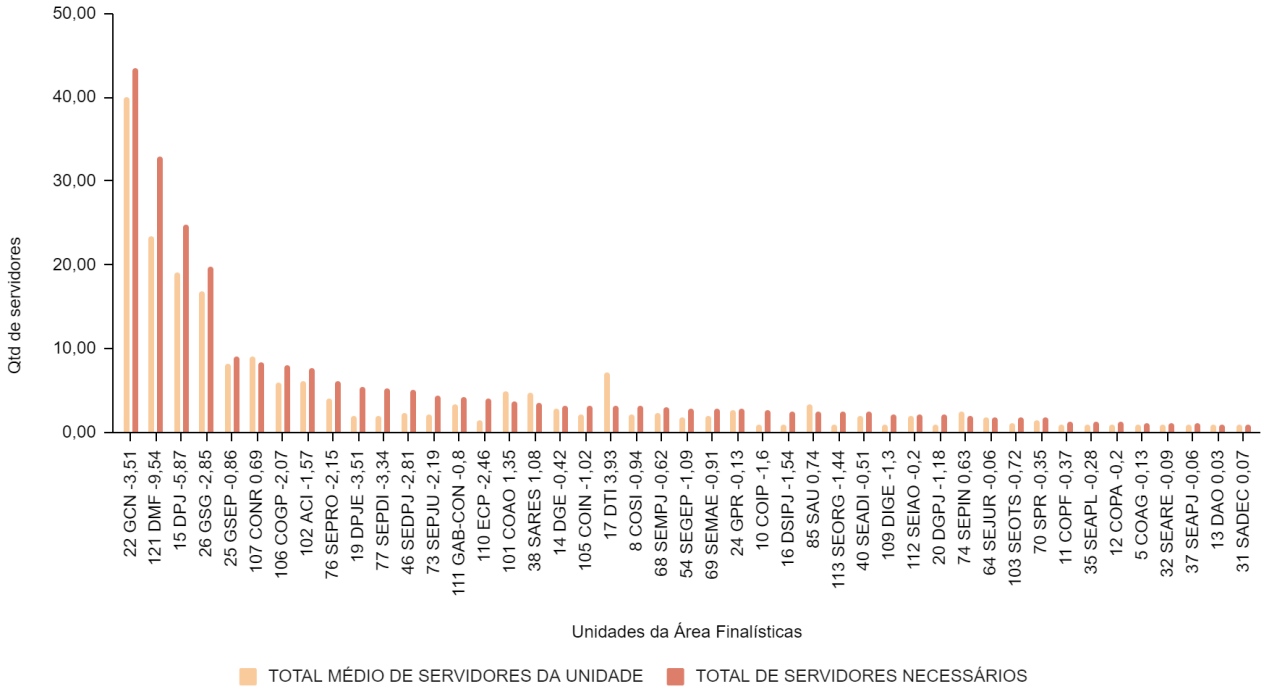
Os afastamentos para Desenvolvimento Profissional também seguem a tendência geral, com 2019 sendo o ano com maior acúmulo de dias de afastamento para a categoria, com diminuição em 2020, e acumulando o segundo maior quantitativo de dias de afastamento entre todas as categorias (4.099 dias de afastamento). Tanto em termos de afastamentos Laborais quanto em termos de afastamentos para Desenvolvimento Profissional, a área finalística supera as demais áreas na quantidade de dias de afastamento contabilizados.

Como no caso geral do CNJ, nas unidades finalísticas, os afastamentos por cumprimento de exercícios em outros órgãos (tanto cessão quanto exercício provisório) somam por volta de 90% dos dias de afastamento contabilizados para a categoria de afastamentos Laborais. Por lidarem mais diretamente com as demandas do Poder Judiciário, os servidores das unidades dessa área têm maior probabilidade de serem apontados para cargos comissionados fora do Conselho. Essa hipótese também seria reforçada pelo fato de a área finalística superar a área de Apoio no número de cessões, uma vez que a área finalística se volta majoritariamente para as entregas relacionadas ao Poder Judiciário, enquanto a área de apoio se concentra tanto nessas demandas, quanto nas demandas do próprio CNJ.

4.2.3.2. Análise do quantitativo de servidores das unidades da área finalística

A Figura 18 apresenta os resultados do Dimensionamento para as unidades da área finalística:

Figura 18[22] - Dados do quantitativo de servidores da área finalística.



A área finalística do CNJ, dentre todas, apresentou o maior déficit de profissionais, necessitando, de acordo com os cálculos do Dimensionamento, de mais 59,84 para a realização das suas atividades, distribuídos conforme a Figura 18. É necessário levar em consideração que a área também apresenta o maior número de unidades entre as áreas, o que implica em um acúmulo maior de dados.

Das 57 unidades finalísticas, 47 apresentaram alguma falta de servidores, enquanto 10 unidades apresentaram excesso de pessoal. Dentre as 47 unidades com alguma falta de servidores, estão os 13 gabinetes que foram agrupados conforme nota[15]. Das 10 unidades com excesso de servidores, apenas 3 apresentaram excesso de mais de 1 servidor: **DTI (Gabinete)**, com excesso de 3,93 servidores; **COAO**, com excesso de 1,35 servidores; e **SEARD**, com excesso de 1,08 servidores. Já das 44 unidades que apresentaram déficit de servidores, 25 apresentaram déficit superior a 1 servidor, e apenas 5 apresentaram déficit superior a 3 servidores, estas foram a: **DMF**, com déficit de 9,54 servidores; o **DPJ**, com déficit de 5,87

[22] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Quantitativo de Servidores - Área Finalística”, na pasta “Análise dos Dados”.

servidores; o **DPJE**, com déficit de 3,51 servidores; **GCN**, com déficit de 3,51 servidores; e a **SEPDI**, com déficit de 3,34 servidores.

5. DISCUSSÃO

Nesta seção, discutiremos os resultados apresentados na seção anterior. Primeiro, serão discutidas as possibilidades de interpretação e leitura dos dados resultantes dos cálculos do Dimensionamento. Em seguida, serão discutidas possibilidades do uso desses dados para subsidiar ações administrativas e estratégicas da área de Gestão de Pessoas do CNJ. Por último, serão discutidas ações que poderão ajudar na redução dos déficits, que não perpassam pela contratação, substituição ou movimentação de pessoas no CNJ.

5.1. O que fazer com os resultados do Dimensionamento

O cálculo de Dimensionamento de Pessoal traz resultados em termos do número de servidores necessários para a execução das atividades das diferentes unidades do órgão, com base na quantidade de horas úteis disponíveis e na quantidade de demandas dessa unidade. Esse número foi calculado com base não apenas nos servidores do órgão, mas também em todos os estagiários e ***trabalhadores terceirizados que exerciam atividades diretamente ligadas às da unidade dimensionada.*** Não foram incluídos no cálculo, estagiários ou terceirizados cujas atividades não estavam ligadas diretamente às entregas das unidades, tais como atividades típicas de secretariado administrativo.

Em outras palavras, mesmo que o cálculo final do Dimensionamento resulte em um número parametrizado para servidores, isso não necessariamente quer dizer que o órgão precise contratar apenas servidores. É também possível preencher as horas necessárias, caso seja de interesse da organização, com a captação de estagiários e terceirizados, de acordo com as jornadas de trabalho e os aportes legais de cada categoria profissional.

Além disso, como os resultados específicos de dimensionamento envolvem vários cálculos, eles são frequentemente expressos em números fracionados por decimais. É importante observar que uma unidade que apresentou um déficit, por exemplo, de 1,2 servidores não necessariamente precisa captar mais de um servidor para o seu corpo funcional. Em condições como essa, é provável que, simplesmente, haja algum gargalo na execução das atividades, tal como a organização do fluxo de processos, ou a carência de equipamentos, ou ainda, a necessidade de se capacitar membros da unidade em competências específicas necessárias às atividades, ou pode significar simplesmente que a quantidade de ausências anuais

da unidade esteja provocando um desbalanço entre a quantidade de pessoas lotadas na unidade e a quantidade que está efetivamente disponível durante o ano para a execução das atividades.

Tanto no caso de um resultado absoluto quanto no de um resultado fracionado, é aconselhável que a lance mão de algumas estratégias antes de solicitar a inclusão de servidores no seu corpo operacional, dependendo, naturalmente, do tempo e dos recursos disponíveis:

1. Avaliar a quantidade de afastamentos medidas antes de se decidir por a partir dessas noções, a primeira estratégia de uma unidade, ao receber os dados do Dimensionamento, deve ser realizar uma investigação detalhada para investigar se o déficit gerado se deve de fato à necessidade política própria da organização investigar as possíveis variáveis que possam ter influenciado no déficit, tanto absoluto quanto fracionado indicado pelo Dimensionamento para, então, estabelecer um limiar a partir do qual será aceitável ou necessária a captação de servidores ou servidoras para preenchimento das vagas.

Política semelhante deverá ser considerada quando a unidade apresentar excessos: não necessariamente uma unidade que apresenta excesso de servidores na ordem de uma ou duas casas decimais de fato não estará aproveitando as capacidades dos servidores em excesso. Será necessário investigar, por exemplo, a distribuição das demandas na unidade, o histórico de inclusões ou transferência de demandas dessa unidade para outras, a união ou separação de unidades, ou mesmo o compartilhamento da carga horária de um colaborador entre diferentes unidades.

Em resumo, os dados do Dimensionamento podem indicar a necessidade de servidores, a necessidade de mudanças em aspectos do trabalho, ou as duas coisas. Caberá à organização ponderar e decidir sobre as medidas a serem adotadas, de acordo com os recursos e tempo disponíveis. Na seção a seguir, algumas abordagens, que podem facilitar essas ponderações, são apresentadas.

5.2. Dimensionamento e Gestão de Pessoas

O CNJ conta, atualmente, com um corpo de 430[23] servidores, com o restante do seu quadro funcional sendo composto por trabalhadores terceirizados. Pelos cálculos gerais do

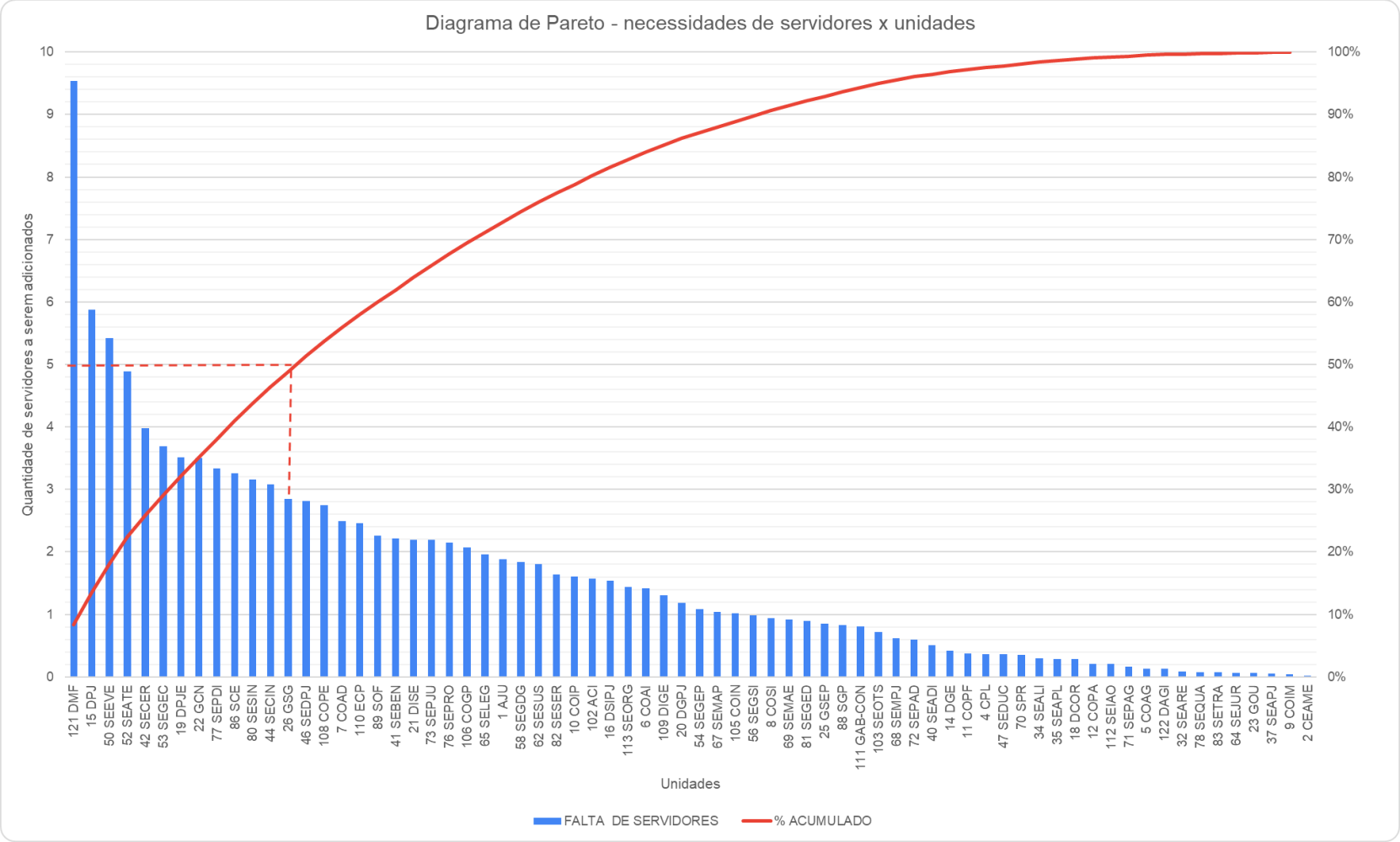
[23] Os 430 servidores estão subdivididos da seguinte forma: 267 são servidores efetivos ativos, 29 são servidores efetivos cedidos, 2 são cargos efetivos vagos, 16 são servidores sem vínculo efetivo com a Administração Pública (ocupam somente cargo comissionado), 72 são servidores requisitados/cedidos de/por outros órgãos, 32 são Juízes Auxiliares (requisitados pelo CNJ) e 12 Conselheiros (Data de referência: 15/09/2021).

Dimensionamento, aproximadamente 109 servidores ainda são necessários para dar conta das atividades do órgão, o que corresponde, praticamente, a um quarto do corpo de servidores disponíveis atualmente. Como o CNJ adota, como outros órgãos da Administração Pública Federal, a política de cessão de servidores, isso quer dizer que nem todos os 431 servidores se dedicam, atualmente, às demandas do Conselho. Naturalmente, o retorno desses servidores ao órgão implicaria em uma necessidade de se reavaliar a compatibilidade entre servidores e demandas. Caso, porém, esse retorno não seja previsto em um futuro próximo, algumas estratégias podem ajudar no processo de decisão sobre como sanar as demandas por servidores indicadas no Dimensionamento.

5.2.1. Diagrama de Pareto

Um Diagrama de Pareto é uma representação gráfica da relação entre dois fatores: as demandas que necessitam de resolução e os fatores que provavelmente são causa para essas demandas. No caso do Dimensionamento de Pessoal, o Diagrama de Pareto apresenta a porcentagem dos déficits de servidores em relação às unidades avaliadas com esses déficits. O Diagrama é apresentado na Figura 19, a seguir:

Figura 19[24] - Diagrama de Pareto - necessidades de servidores x unidades



[24] Para mais detalhes, ver documento “Gráficos - CNJ Geral”, aba “Gráfico de Pareto”, na pasta “Análise dos Dados”.

Na Figura 19, acumulam-se, da esquerda para a direita, as unidades com déficits de servidores, desde a unidade com maior déficit até aquela com o menor déficit. A linha vermelha em curva horizontal indica a porcentagem acumulada dos déficits, considerando cada unidade, enquanto as linhas pontilhadas, horizontal e vertical, indicam, respectivamente, o marco de 50% dos déficits de servidores e a posição em que as unidades acumuladas da esquerda para a direita acumulam essa porcentagem de déficits.

Interpreta-se, a partir da Figura 19, que uma ação empregada para sanar as necessidades das 14 primeiras unidades corrigiria 50% dos déficits do CNJ. Em uma situação de economia de recursos, essa ação traria o benefício de sanar uma porcentagem interessante das necessidades do CNJ, sem lançar mão de vários processos diferentes, uma vez que seria necessário captar, ou ajustar os processos, ou capacitar os servidores de 14 unidades, em lugar de mais de 70, sem considerar, naturalmente, que algumas unidades tiveram déficits inferiores a 1 servidor.

5.2.2. Priorização por faixas de necessidade

Outra maneira de decidir sobre em que necessidades focar é estabelecer faixas de necessidade para as unidades. Isto é, selecionar todas as unidades acima ou abaixo de um valor e empregar recursos para sanar suas necessidades de acordo com uma escala de priorização. Um exemplo é considerar como primeira prioridade todas as unidades que tiveram necessidades acima de 8 servidores, como segunda prioridade as que tiveram necessidades inferiores a 8 e superiores a 5 servidores, como terceira prioridade as unidades que tiveram necessidades entre 5 e 3 servidores, e assim por diante. Apesar de necessitar, provavelmente, de mais recursos do que a estratégia apresentada a partir dos dados presentes do Diagrama de Pareto, as faixas de necessidade garantem uma distribuição dos recursos em torno das unidades com maior necessidade de servidores, sem desconsiderar as demais. Por fim, as faixas podem ser combinadas com o Diagrama de Pareto, para verificar que unidades devem ser atendidas, prioritariamente, dentro de cada faixa.

Porém, ao se estabelecer como foco a resolução das necessidades das unidades, seja por meio do cálculo de Pareto, seja pelo estabelecimento de faixas de prioridades, deve-se considerar que, quando uma unidade foi diagnosticada com uma necessidade de, por exemplo, 3 servidores, isso não quer dizer, necessariamente, que as suas necessidades são, de fato, superiores às de uma unidade que foi dimensionada com necessidade de apenas 1 servidor. Por

exemplo, considere-se que a unidade que necessita de 3 servidores é uma unidade de grande porte, que já conta com 9 servidores, ao adicionar 3 servidores à unidade, aumentaria em 33% a capacidade da unidade de realizar suas atividades; se, por outro lado, uma unidade que necessita de apenas 1 servidor tem um porte pequeno, e dispõe de apenas 1 servidor para realizar suas atividades, a adição de um outro servidor a essa unidade aumentaria sua capacidade de cumprir suas demandas em 100%. Em outras palavras, a unidade de pequeno porte, mesmo necessitando de menos servidores, se encontra com ***maior sobrecarga de trabalho*** do que a unidade que necessita de 3.

O suprimento das demandas das unidades em termos de sobrecarga de trabalho, apesar de exigir uma análise mais pontual de cada unidade e, possivelmente, não ser a estratégia que garanta menor economia de recursos, é uma estratégia a ser pensada quando se considera: 1) a saúde dos servidores, por conta da sobrecarga de trabalho e suas implicações; e 2) o fluxo de processo do órgão como um todo, uma vez que a sobrecarga de uma unidade crucial a um processo de trabalho pode acarretar no retardo do cumprimento das demandas das unidades subsequentes.

5.2.3. Priorização por Nível de Complexidade

Uma última maneira de priorizar unidades é considerar o seu nível de complexidade dentro da organização. O CNJ divide os seus níveis de complexidade em três áreas: a área finalística, cujas unidades são responsáveis pelas demandas do Poder Judiciário; a área de apoio finalístico, responsável por entregas híbridas, tanto para o CNJ quando para o Poder Judiciário; e a área meio, responsável pela estrutura e pelo funcionamento do Conselho.

Considerando a criticidade de cada uma das áreas para os objetivos estratégicos do CNJ, é possível estabelecer que área deve ser priorizada. Também é possível combinar cada área com a estratégia de Pareto, ou com as faixas de necessidade, ou ainda, com a avaliação da sobrecarga de trabalho, e assim alocar recursos para as três áreas em conjunto, tratando dos maiores e mais importantes déficits de cada uma delas.

5.2.4. Demais subsistemas de Gestão de Pessoas

Mesmo em unidades que resultaram com altas necessidades em termos de servidores, a captação de pessoas pode, ainda, não suprir todos os motivos que geraram essa necessidade,

como já mencionado na seção 5.1. Nesse caso, outros subsistemas de Gestão de Pessoas podem favorecer a mitigação das demandas por servidores:

a) **Mapeamento de Competências**: é um processo pelo qual se identifica tanto as competências necessárias aos servidores de uma unidade, quanto às necessidades de capacitação desses servidores em cada competência identificada. O Mapeamento de Competências pode auxiliar o Dimensionamento tanto no sentido de identificar necessidades de capacitação que possam estar dificultando a execução de alguma atividade, de modo que esta esteja demorando mais para ser feita, quanto no sentido de, associado aos resultados do Dimensionamento, identificar o perfil de competências mais bem relacionado às atividades que estejam provocando maior sobrecarga de trabalho;
b) **Avaliação de Clima Organizacional**: consiste na avaliação da percepção ou da opinião que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho em diversos fatores, tais como o próprio ambiente de trabalho, as demandas de trabalho, relação com a equipe, relação com a chefia imediata, relação com a organização como um todo etc. Associada ao Dimensionamento, a avaliação de Clima permite à organização avaliar como as configurações do trabalho afetam a execução das atividades das unidades, podendo influenciar o tempo necessário para realizá-las;
c) **Mapeamento de Processos**: consiste na identificação e na descrição das atividades necessárias para a realização de uma entrega, em termos da ordem de execução dessas atividades, seus insumos e seus produtos, e de sua relação com as demais entregas e atividades. Mapear os processos de uma unidade com precisão permite identificar os gargalos e pontos de alavancagem de cada entrega, e de como estes influenciam no tempo e no número de pessoas responsáveis por uma entrega.
d) **Avaliação da Infraestrutura do Trabalho**: ao se avaliar o ambiente de trabalho, tanto em termos físicos, quanto funcionais, pode-se identificar fatores que podem provocar atrasos na execução de uma atividade, tais como a necessidade de ferramentas de trabalho validadas e padronizadas, dificuldades ergonômicas no ambiente físico dos servidores, ambiente de trabalho próximo a fontes de barulho ou calor, espaço insuficiente, dificuldades de acesso à internet ou problemas com o funcionamento de equipamentos, e mesmo fatores motivacionais. Todos esses são fatores que, melhorados, podem afetar o desempenho dos servidores, diminuindo o tempo necessário para a realização das suas tarefas e aumentando o engajamento e a identificação com elas.

e) **Redimensionamento de Atividades**: consiste em retirar atividades de unidades diagnosticadas com sobrecarga e transferir essas atividades para unidades menos sobrecarregadas. O redimensionamento de atividades pode ser uma opção caso não haja possibilidade de contratar ou movimentar pessoas para as unidades com necessidade.

f) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): consiste em um levantamento periódico, realizado pela organização, com o objetivo de investigar as condições de vida dentro do ambiente de trabalho. Busca encontrar um ponto de equilíbrio entre o bem-estar do trabalhador e o bom desenvolvimento das atividades da organização. Assim, um resultado desfavorável a QVT pode resultar em doenças ocupacionais, insatisfação no trabalho, aumento do número de afastamentos por própria saúde, rotatividade e baixa produtividade. Da mesma forma que o Clima Organizacional, o Dimensionamento de Pessoal atua em conjunto com a Qualidade de Vida no Trabalho ao esclarecer como as atividades estão organizadas, distribuídas e como esses fatores influenciam o tempo necessário para execução de cada atividade.

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) robusto e permanente na instituição está diretamente relacionado a um melhor desempenho de seus colaboradores e um menor índice de afastamentos do trabalho por motivos de saúde (Agha, Nazari & Rasouli, 2017; Ray, Kenigsberg & Pana-Cryan, 2017; Kang, Busser & Choi, 2018).

De fato, a organização mundial da saúde calcula que, para cada US$ 1 investido em prevenção e tratamentos de transtornos, por exemplo, o retorno é de US$ 4 (Who, 2016). Assim, investimentos em QVT retornam 4 vezes na forma de melhor desempenho, menos afastamentos e melhor satisfação com o trabalho. Considerando o ambiente pandêmico que ainda se estabelece no mundo, a implantação de programas na área de QVT se mostra ainda mais necessário.

g) **Prevenção da rotatividade:** dentre os fatores que podem gerar déficits de servidores na instituição, conta-se a rotatividade no trabalho como um dos principais. Definida como a substituição de uma pessoa por outra em um cargo ou posição, quando um colaborador deixa a organização por decisão institucional ou própria, a rotatividade pode ser desfavorável para organização, pois a substituição implica 1) na perda de uma pessoa já bem estabelecida na organização em termos de capacidades, talentos e formação; e 2) na necessidade de se treinar uma nova pessoa para realizar o trabalho da

pessoa anterior, mantido o mesmo nível de desempenho desta – o que frequentemente requer a realização de treinamentos extensivos.

Esta fuga de talentos gera déficits de pessoal que dificilmente são sanados com sua substituição por servidores requisitados de outras instituições. Com o enxugamento inédito de servidores públicos ocorrendo nos últimos quatro anos (Folha, 2021), a carência por pessoal qualificado tende a criar uma demanda crescente de solicitações de cessão. O CNJ, com seu corpo de servidores altamente qualificado, já experiencia uma crescente tendência de cessão de servidores, conforme demonstrado neste relatório.

Controlar a evasão em decorrência da cessão pode ser feito por políticas organizacionais. Todavia, reter o(a) servidor(a) solicitante contra a sua vontade pode reverberar em seu desempenho. Assim, medidas de retenção de talentos são mais efetivas que políticas de controle. Entre as medidas de retenção de talentos que podem ser adotadas pelo CNJ, possibilidades de desenvolvimento contínuo e jornadas em teletrabalho devem ser consideradas.

A possibilidade de trabalhar remotamente, utilizando tecnologias de informação, também conhecida como teletrabalho, foi amplamente adotada no mundo durante a pandemia. Estudos recentes têm demonstrado que a adoção do teletrabalho é considerada como mecanismo de retenção de talentos por muitos profissionais (Polotto, 2021; Santos, 2020; Guerra, 2020).

Além da oferta de jornadas de trabalho flexíveis via teletrabalho, o emprego de uma missão inspiradora, uma cultura organizacional atraente, desafios condizentes com suas competências, um alto grau de liberdade e autonomia, oportunidades de avanço e crescimento na carreira e boas lideranças são sistematicamente citados pela literatura como ofertas organizacionais condizentes a retenção de talentos (Stahl, et al, 2012). Tais cuidados tornam o trabalho mais atrativo para os talentos que, por sua vez, tendem a recusar ofertas de outros órgãos.

5.3. Passando do Dimensionamento de Pessoal para a Gestão do Dimensionamento de Pessoal

Uma vez realizado o DP, tem-se um relatório em mãos que dará as diretrizes para alinhar o quadro de pessoal com as necessidades da organização. Contudo, a velocidade com que as mudanças organizacionais acontecem implica que, em pouco tempo, o DP poderá estar

totalmente desatualizado. A alternativa então, é evoluir com o projeto para a Gestão do Dimensionamento de Pessoal - GDP.

A ideia do GDP é, basicamente, disponibilizar uma espécie de painel onde possam ser visualizados os pontos que merecem ser monitorados ou que precisam de uma intervenção, além de permitir o acesso para ajustar parâmetros e indicadores de referência do DP, tempos e demandas das unidades, além da própria revisão das atribuições.

A análise do GDP oferece ao gestor uma visão das áreas que merecem atenção especial. Com os dados levantados por este projeto é possível ter uma visão de todas as entregas e atividades das unidades. Ao selecionar uma unidade para estudo é possível comparar entregas com a quantidade de colaboradores atuais e a quantidade dimensionada, informações do desempenho da área, o percentual de produtividade caso haja e, ainda, a percepção geral do gestor sobre a demanda e a estrutura da equipe. Na Figura 20, é apresentado um exemplo de como essa análise pode ser realizada:

Figura 20 - Gestão do DP das unidades

8 - COORDENADORIA DE GESTÃO DO SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA DO PODER JUDICIÁRIO (COSI)	
Qtd média de servidores em 2020	2,21
Qtd de servidores necessários	3,15
Diferença % entre a média de servidores necessários pela média de servidores atual	42,53%
Variação de demanda futura	20%
Total de servidores necessários com a nova demanda	3,78
Percepção do Gestor do DP	Alerta

56 - SEÇÃO DE GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (SEGSI)	
Qtd média de servidores em 2020	2,92
Qtd de servidores necessários	3,90
Diferença % entre a média de servidores necessários pela média de servidores atual	33,56%
Variação de demanda futura	-25%
Total de servidores necessários com a nova demanda	2,93
Percepção do Gestor do DP	Conformidade

3 - CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (CEAJUD)	
Qtd média de servidores em 2020	8,86
Qtd de servidores necessários	7,21
Diferença % entre a média de servidores necessários pela média de servidores atual	-18,62%
Variação de demanda futura	20%
Total de servidores necessários com a nova demanda	8,66
Percepção do Gestor do DP	Conformidade

82 - SEÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS (SESER)	
Qtd média de servidores em 2020	4
Qtd de servidores necessários	5,64
Diferença % entre a média de servidores necessários pela média de servidores atual	41%
Variação de demanda futura	-100%
Total de servidores necessários com a nova demanda	0
Percepção do Gestor do DP	Conformidade

No exemplo da Figura 20 foram inseridos dados de quatro unidades do CNJ, 8 - COORDENADORIA DE GESTÃO DO SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA DO PODER JUDICIÁRIO (COSI), 56 - SEÇÃO DE GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (SEGSI), 3 - CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (CEAJUD), 82 - SEÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS (SESER).

Com os dados apresentados na Figura 20 pode-se notar quais áreas estão com alguma necessidade de intervenção ou estão em uma situação de conformidade. É importante frisar que as unidades utilizadas neste exemplo foram escolhidas de forma aleatória dentre as participantes do DP e os dados variação da “demanda futura” e “Total de servidores necessários com a nova demanda”, são dados simulados e não representam a visão institucional do CNJ sobre a variação da demanda futura destas unidades.

Para esta análise, as informações básicas são, a quantidade de colaboradores atual versus a prevista no dimensionamento, gerando o percentual de vacância. As informações de "Variação de demanda futura" e de "Total de servidores necessários com a nova demanda" complementam as informações e fomentam as análises como cruzamento do percentual de vacância. Por fim, a percepção do gestor da área quanto à demanda de trabalho e pessoas alocadas na unidade, embora seja um viés subjetivo, deve ser considerada, pois é um indicador de quem está no dia a dia envolvido no trabalho e pode sinalizar a necessidade de intervenções.

Na Figura 20, especificamente da unidade 3 - CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (CEAJUD), temos uma vacância negativa, o que significa que temos mais colaboradores alocados na área do que a quantidade prevista no DP. Analisando apenas os números, a recomendação seria simplesmente movimentar pessoas para outras unidades. Mas, se a percepção do gestor do DP for que a área estará, em um futuro breve, recebendo novas atribuições e aumento no volume de trabalho, remover as pessoas poderá causar impactos no desenvolvimento das atividades futuras.

O objetivo do GDP não é ser uma ferramenta que determina simplesmente a redução ou o aumento do número de pessoas nas unidades. Seu objetivo é oferecer informações para análise e permitir a melhor intervenção de forma a aumentar a eficiência da área, afinal, existem informações a serem consideradas que o número não detecta. Por exemplo, na unidade citada, a quantidade de pessoas que estão para pedir afastamento em um futuro breve e que pertencem àquela unidade, seja para cessão a outra instituição, aposentadoria ou outro afastamento, podem justificar a necessidade do gestor em manter uma lotação acima do calculado pelo DP.

Em alguns casos uma análise mais detalhada dos tempos determinados para o DP é importante. Se, por acaso, a unidade analisada não possui processos mapeados, uma boa opção seria realizar o mapeamento de processos pontualmente, na unidade em questão, não necessitando neste momento realizar em toda a organização. Essa ação pode gerar otimizações para a determinação dos processos e também dos tempos de referência, identificando a causa raiz da baixa produtividade ou da necessidade de manutenção ou aumento do quadro, segundo a percepção do gestor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório apresentou os resultados da cooperação técnica firmada entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a Universidade Federal do Pará (UFPA), cujo propósito foi realizar o Dimensionamento de Pessoal de 120 unidades do CNJ, a fim de fornecer informações de cunho quantitativo e qualitativo como subsídio para ações e processos decisórios conduzidos pelo Órgão, tais como o reconhecimento de demandas, alocação de pessoal, capacitação, contratação, além de permitir a análise de quesitos de grande importância dentro da organização como o engajamento dos servidores e a necessidade de utilização de ferramentas para gestão de desempenho.

O método utilizado para a produção e para a análise de dados, conforme descrito ao longo da Seção 3 deste relatório, foi avaliado e validado em diferentes momentos do seu processo de aplicação, tanto pelo GESTCOM, como pelo CNJ, e produziu dados, informações e análises relevantes e úteis para o órgão, além de possibilitar a ele autonomia para a realização de Dimensionamentos futuros.

Considera-se, portanto, que os objetivos e metas acordados entre a UFPA e o CNJ, por meio do Termo de Execução Descentralizada Nº 001/2021, junto com as disposições do Plano de Trabalho gerado a partir do referido Termo, foram cumpridos a contento de ambas as instituições, permanecendo o GESTCOM à disposição do Conselho Nacional de Justiça, nos termos referidos no TED.

Thiago Dias Costa
Coordenador
SIAPE: 2617095

REFERÊNCIAS

AGHA, Z. L.; NAZARI, A. M.; RASOULI, M. The **effectiveness of relationship of enhancement program on quality of work life (QWL).** Iran Occupational Health, v. 14, n. 1, p. 156-164, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3.023/2013, de 30 de outubro de 2013. **Relatório de Levantamento**. Plenário. Relator: Ministro Marcos Bemquerer Costa. Processo 022.577/2012-2. Ata 45/2013. Brasília, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.212/2015, de 02 de fevereiro de 2015. **Relatório de Auditoria**. Plenário. Relator: Ministra Ana Arraes. Processo 024.918/2014-8. Ata 35/2015. Brasília, 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014. **Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências**. Brasília, 2014.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016. **Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências.** Brasília, 2016.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016. **Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário**. Brasília, 2016.

CAMPOS, I. C. M. **Diagnóstico de Transtornos Mentais e Comportamentais e Relação Com o Trabalho de Servidores Públicos Estaduais.** (P. de P.-G. em Psicologia, Ed.) Universidade Federal de Santa Catarina. Anais. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2006 Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88813/228721.pdf?sequence=1&isAllisAl=y. Acesso em: 06 de jun. de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020.** Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/rel-justica-em-numeros2020.pdf>. Acesso em: 13 de set. de 2021.

FOLHA. **Máquina federal tem enxugamento inédito de servidores**. <Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/maquina-federal-tem-enxugamento-inedito-de-servidores.shtml**.>** Acesso em 03 de jun. de 2022.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva et al. **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**. 2020.

LEME. R. **Gestão e Dimensionamento de Pessoal para empresas públicas e privadas:** como integrar competências, processos, planejamento estratégico e Dimensionamento de Pessoal. 1ª Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2015.

KANG, H. J.; BUSSER, J.; CHOI, H. **Service climate: How does it affect turnover intention? International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 76-94, 2018.

MARCONI, N. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**, 2002.

NUNES, A. V. L., & LINS, S. L. B. (2009). **Servidores públicos federais:** uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 9(1), 51-67.

POLOTTO, Jaqueline et al. **Modelo de compensação total visando a retenção de talentos pós-pandemia**. 2021.

RAY, T. K.; KENIGSBERG, T. A.; PANA-CRYAN, R. **Employment arrangement, job stress, and health-related quality of life. Safety Science**, v. 100, p. 46-56, 2017.

RODRIGUES, A. M. OLIVEIRA, C.B.N; LIMA, H.L. **Dimensionamento da Força de Trabalho Baseado no mapeamento de competências:** a construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco**. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**. 2015. Brasília

SANTOS, L. D. dos. **Retenção de Talentos no Teletrabalho: uma perspetiva sob o ponto de vista do colaborador**. Tese de Doutorado. 2020

SANTOS, V. C. SOARES, C. B., & CAMPOS, C. M. S. (2007). **A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo**. Rev Esc Enferm USP, 41, edição especial.

STAHL, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. (2012). **Six principles of effective global talent management.** ***Sloan Management Review***, 53(2), 25-42.

SILVA, F.M. MELLO, S.P.T. **Implantação da gestão por competências:** práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo- ReAT, vol. 2, nº 1, Jan/Jun 2013.

WHO (World Health Organization). THE WHOQOL GROUP. **WHOQOL User manual**. Geneva: WHO; 2016.

ANEXOS

ANEXO A – Lista de Participantes das Oficinas de Dimensionamento.

Nome da Unidade	Sigla	Representantes
Conferência online – 16/06/2021		
Seção de Execução Orçamentária e Financeira	51 - SEORF	1. Maria Mirtes de Lima
Secretaria de Orçamento e Finanças	89 - SOF	1. Wernne Silva 2. Eduardo Campos Gomes 3. Fernando Henrique França 4. Wernne Pereira e Silva
Gabinete Conselheiro Vaga Cidadão Senado	111.4 - GAB-CID SEN	1. Bruno Craznek Luz
Conferência online – 18/06/2021		
Departamento de Acompanhamento Orçamentário	13 - DAO	1. Antonio Carlos Stangherlin Rebelo 2. Jorge Luiz Manfroi
Seção de Serviços Gerais	82 - SESER	1. Karlla Silene Lima da Cunha 2. Paulo César de Sousa Lacerda
Seção de Transportes	83 - SETRA	1. Izaias Alves Cardoso Filho
Conferência online – 23/06/2021		
Seção de Elaboração de Editais	48 - SEEDI	1. Karina Cobucci Salles 2. Rodrigo Barros Soares Walladares
Seção de Apoio à Governança de Sustentabilidade	62 - SESUS	1. Renata Maroja Stochiero 2. Daniele Smidt Frischknecht
Seção de Pagamento	71 - SEPAG	1. Thiago Eustáquio da Costa Gonçalves
	105 - COIN	1. Renata Lima Guedes Peixoto

Coordenadoria de Gestão da Informação e Memória do Poder Judiciário		2. Pâmela Tieme Barbosa Aoyama
Seção de Arquitetura	36 - SEART	1. Rodrigo Bonna Nogueira 2. Camila Cristina da Costa Santos Cruz
Conferência online – 25/06/2021		
Seção de Apoio Ao Plenário	35 - SEAPL	1. Andressa Gomes de Oliveira Essado
Seção de Segurança Interna	80 - SESIN	1. Tiago Luiz Caldeira Pereira
Secretaria de Gestão de Pessoas	88 - SGP	1. Mariana Cabral Nogueira de Sá 2. Lucy Arakaki Felix Bertoni 3. João D´arc Ramos de Oliveira
Seção de Arquitetura	36 - SEART	1. Rodrigo Bonna Nogueira 2. Camila Cristina da Costa Santos Cruz
Conferência online – 28/06/2021		
Seção de Arquivo e de Gestão Documental	38 - SEARD	1. Rodrigo Franco de Assunção Ramos
Secretaria Processual	70 - SPR	1. Mariana Silva Campos Dutra 2. Carla Fabiana Abreu Aranha
-Setor de Acompanhamento das Decisões	31 - -SADEC	1. Alexandre Souza Castro
Seção de Protocolo e Digitalização	77 - SEPDI	1. Iraneide Pereira de Almeida
Sessão de Processamento	3 - SEPRO	1. Tatiana Morais de Assis Bergamo 2. Carlos Alberto Marques
Conferência online – 05/07/2021		
	3 - CEAJUD	1. Diogo Albuquerque Ferreira

Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário		2. Aline Ribeiro de Mendonça
Gabinete da Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica	25 - GSEP	1. Doris Canen 2. Eduardo Sousa Pacheco Cruz Silva
Gabinete da Secretaria-Geral	26 - GSG	1. Gabriela Freire Martins 2. Karina Dias de Góis Murta
Seção de Compras	43 - SECOM	1. Winston Barbosa do Nascimento
Seção de Seleção e Gestão de Desempenho	81 - SEGED	1. Rogério Lima 2. Meg Gomes Martins de Ávila 3. Antônio Mário Lúcio de Oliveira Junior 4. Patrícia Maria Silva Soares Coelho
Conferência online – 07/07/2021		
Comissão Permanente de Licitação	4 - CPL	1. Vânia Alves de Souza Campanate 2. Bruno César de Oliveira Lopes 3. Larissa Coutinho Diógenes
Seção de Engenharia e Manutenção Predial	49 - SEEMP	1. Michele Roberta Pedroso dos Santos Monteiro
Gabinete Conselheiro Vaga Juiz TRF	111.9 - GAB-JUI TRF	1. Marcio Mendes Soares 2. Andrey de Alcântara Góes
Gabinete Conselheiro Vaga TST	111.13 - GAB-TST	1. Vânia Caixeta Dib
Conferência online – 09/07/2021		
Coordenadoria de Processamento de Feitos	11 - COPF	1. Carla Fabiane Abreu Aranha
Coordenadoria de Imprensa	9 - COIM	1. Beatriz Lygia Dias Borges 2. Isaías Monteiro dos Santos

Seção de Contabilidade	45 - SCONT	1. Priscila Karla da Silva Wink
Conferência online – 12/07/2021		
Seção de Comunicação Institucional	44 - SECIN	1. Rejane Maria Rodrigues Neves
Setor de Acompanhamento das Resoluções e Recomendações	32 - SARES	1. Sandra de Oliveira Carvalho
Seção de Benefícios	41 - SEBEN	1. Thainá Tozze Baêta Neves 2- Manoelito Antonio dos Santos Junior
Seção de Planejamento Institucional	74 - SEPIN	1. Neuma Christina Lopes Nunes
Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Trabalho	111.8 - GAB-JUI TRAB	1. Aline Luiz dos Santos Carvalho 2. Isabela Naves Mota Rodrigues
Conferência online – 14/07/2021		
Coordenadoria de Protocolo, Autuação e Distribuição	12 - COPA	1. Aeda Valle Cavalcante
Divisão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário	20 - DGPJ	1. Pedro Farage Assunção 2. Fernanda Fleury Brandão
Seção de Autuação e Distribuição	40 - SEADI	1. Levi Rodrigues Arruda
Secretaria de Comunicação Social	87 - SCS	1. Isaias Monteiro dos Santos
Gabinete Conselheiro Vaga Juiz TRT	111.10 - GAB-JUI TRT	1. Michaella Fregapani Lanner
Conferência online – 02/08/2021		
Seção de Educação Corporativa	47 - SEDUC	1. Juliana Almeida Costa Cronemberger
Seção de Monitoramento e Avaliação da Estratégia	69 - SEMAE	1. Pedro Farage Assunção 2. Fernanda Fleury Brandão

Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Estadual	111.6 - GAB-JUI EST	1. Janaína Ungaretti da Silveira Lamera 2. Renata Aguiar Ferreira Monfardini 3. Emerson Luiz de Castro Assunção
Conferência online – 04/08/2021		
Seção de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário	73 - SEPJU	1. Marcos Vinícius Silva Campos 2. Natascha Barreto de Almeida Rangel
Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Federal	111.7 - GAB-JUI FED	1. Maria Cristiana Ferreira Maciel 2. Marcio Bruno Rios Diniz
Conferência online – 06/08/2021		
Divisão de Gestão de Sistemas Corporativos	18 - DCOR	1. Leonardo Lemes Rosa 2. Francisco Gonçalves de Araújo Filho
Coordenadoria Administrativa da Diretoria-Geral	28 - CODG	1. João Marcelo
Departamento de Gestão Estratégica	14 - DGE	1. Fabiana Andrade Gomes e Silva 2. Thais lana Marina Lima dos Santos 3. Marina Brazil Bonani 1. Priscila Alberti Leite
Conferência online – 09/08/2021		
Coordenadoria de Atendimento e Infraestrutura	6 - COAI	1.Emerson Dilamar Vendruscolo
Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas	121 - DMF	1. Renata Chiarinelli Laurino 2. Lino Comelli Junior 3. Wesley Oliveira Cavalcante

Departamento de Pesquisas Judiciárias	15 - DPJ	1. Gabriela Moreira de Azevedo Soares 2. Thatiane de Morais Rosa 3. Cristianna Duarte Fernandes Bittencourt 4. Davi Ferreira Borges 5. Alexander da Costa Monteiro
Conferência online – 13/08/2021		
Seção de Almoxarifado	33 - SEALM	1. Fernando Dias Machado 2. Laerte Maurício
Seção de Módulos Judiciais do PJe	68 - SEMPJ	1. Leonardo da Silva Borges 2. Max Antonio Rodrigues de Assis
Seção de Qualidade e Padronização	78 - SEQUA	1. Francisco Gonçalves de Araujo Filho
Gabinete Conselheiro Vaga Desembargador TJ	111.5 - GAB-DES TJ	1. Eneida Pimentel Barreto 2. Inês da Fonseca Porto
Divisão de Apoio à Governança e Inovação da Diretoria-Geral	122 - DAGI	1. Arthur Dias Avelino
Conferência online – 18/08/2021		
Seção de Gestão de Atendimento ao Usuário	52 - SEATE	1. Carlos Eduardo Vellozo de Campos 2. Denilson de Lucena Matos
Seção de Gestão de Processos	54 - SEGEP	1. Benildo Morais Santos 2. Juceli Maria Pinheiro de Farias
Seção de Gestão de Segurança da Informação	57 - SEGSI	1. Marcio Moreira de Sousa 2. Edilberto Magalhães Silva
Seção de Gestão de Sistemas da Diretoria-Geral	58 - SEGDG	1. Edgard Lima de Sousa 2. Vanderli de Mariz Gomes
Seção de Informações e Avaliação Orçamentária do Poder Judiciário	112 - SEIAO	1. Daniel Gerheim Souza Dias 2. Elsio Ribeiro Cabral

Conferência online – 20/08/2021		
Assessoria Jurídica	1 - AJU	1. Rodrigo Moraes Godoy 2. Ana Luiza Gama Lima de Araújo
Seção de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação	61 - SEGTI	1. Igor Guimarães Pedreira 2. Denise Clara Barbosa
Coordenadoria de Acompanhamento Orçamentário do Poder Judiciário	101 - COAO	1. Jorge Luiz Manfroi 2. Francisco das Chagas Miranda da Silva 3. Mônica David de Sousa
Conferência online – 23/08/2021		
Coordenadoria de Inovação e Prospecção Tecnológica	10 - COIP	1. Marcelo de Campos
Seção de Estudos Organizacionais e de Normas	113 - SEORG	1. David Cosme Alves Pereira
Seção de Registro e Acompanhamento Funcional	79 - SEREF	1. Maria Lucia Ramos Ventura Lagasse 2. Daniela Rodrigues Nunes do Nascimento
Coordenadoria de Apoio à Governança de TIC	5 - COAG	1. Flávio Feitosa Costa 2. Igor Guimarães Pedreira
Conferência online – 25/08/2021		
Centro de Apoio à Amamentação e Cuidado Infantil	2 - CEAME	1. Johana Thaise Alencar Pedrosa
Seção de Análise e Liquidação	34 - SEALI	1. Claudio Roberto Soares 2. Juliana Negromonte Vasconcelos Falcão
Seção de Jurisprudência	64 - SEJUR	1. Lêda Maria Cavalcante de Almeida Lopes

Seção de Legislação	65 - SELEG	1. Clever Lemos Nogueira
Secretaria de Administração	84 - SAD	1. Ana Teresa Perez Costa 2. Maria Eduarda de Souza Lopes Feitosa
Escritório Corporativo de Projetos Institucionais	110 - ECP	1. Cristina de Oliveira Winckler 2. Antonio Ferreira de Melo Filho 3. Érika Teixeira Guimarães 4. Igor Caires Machado
Seção de Gestão de Sistemas da Presidência, da Corregedoria e dos Gabinetes	59 - SEPRE	1. Lucas Fuser do Carmo
Conferência online – 27/08/2021		
Gabinete da Ouvidoria	23 - GOU	1. Mariana Feltrini Turibio 2. Ronaldo Araújo Pedron
Seção de Gestão de Projetos e de Processos de Tecnologia da Informação e Comunicação	55 - SEGPP	1. Sheila da Silva Ribeiro Lima
Seção de Passagens e Diárias	72 - SEPAD	1. Silvio Rubio Simplício
Secretaria de Auditoria	85 - SAU	1. Anderson Rubens de Oliveira Couto 2.Alexandre Pinto Vieira de Paula 3. Júlia Aguiar Coutinho
Divisão de Gestão Estratégica do CNJ	109 - DIGE	1. Adilson Medeiros da Silva
Gabinete Conselheiro Vaga Membro MPU	111.12 - GAB-MEMB MPU	1. Larissa Franco Assumpção Pereira Coelho
Conferência online – 30/08/2021		
Coordenadoria de Auditoria Interna	7 - COAD	1. Danilo Mendes Guimarães 2. Priscila Schubert da Cunha Canto 3. Evandro Silva Gomes
	8 - COSI	

Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário		1. Renata Lícia Gonçalves de Santana Alves 2. Leonardo Câmara Pereira Ribeiro
Seção de Gestão de Serviços e Aplicações	57 - SEGSA	1. Alessandro Erik de Jesus 2. Wagner Ramos Lucena
Seção de Gestão de Telecomunicações	60 - SEGTC	1. Pedro Bergamaschi Val 2. Guilherme Andrade Rosa
Seção de Planejamento Orçamentário	75 - SEPOR	1. Eduardo Campos Gomes 2.Wagner Cesar Viana Assunção
Conferência online –01/09/2021		
Divisão de Gestão do Processo Judicial Eletrônico	19 - DPJE	1. Paulo Magnus Pereira Porto
Seção de Inovação Tecnológica	63 - SEINT	1. Marcelo Paiva Fernandes
Gabinete Conselheiro Vaga Advogado 1	111.1 - GAB-ADV 1	1. Felipe de Brito Belluco
Seção de Arquitetura e de Padrões do PJe	37 - SEAPJ	1. Rodrigo Santos Menezes Silva
Seção de Material e Patrimônio	67 - SEMAP	1. Stanlei Silva
Conferência online –03/09/2021		
Seção de Controle de Demandas e de Qualidade do PJe	46 - SEDPJ	1. Zeniel Juliano Neves Chaves 2.Alan Morato
Gabinete da Corregedoria / Coordenadoria de Gestão de Projetos da Corregedoria / Assessoria de Correição e Inspeção / Coordenadoria de Gestão de Serviços Notariais e de Registro	22 – GCN / 106 – COGP / 102 – ACI / 107 - CONR	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira 3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires

Secretaria de Cerimonial e Eventos / Coordenadoria de Planejamento E Gestão de Eventos/ Seção de Cerimonial	86 - SCE / 108 - COPE/ 42 - SECER	1. Carine de Lima Nascimento 2. Cinthya Rici Coelho Borges 3. Bruno Anderson Batista Silva
Departamento de Segurança Institucional do Poder Judiciário	16 - DSIPJ	1. Tiago Luiz Caldeira Pereira
Conferência online – 17/09/2021		
Gabinete Conselheiro Vaga Membro MPE	111.11 - GAB-MEMB MPE	1. Pedro Souza Maurmo
Gabinete Conselheiro Vaga Advogado 2	111.2 - GAB-ADV 2	1. Leonardo Peter da Silva
Gabinete da Presidência	24 - GPR	1. Aderruan Rodrigues Tavares 2. Andrea Sobral
Divisão de Segurança	21 - DISE	1. Rogério Rocha Triani
Seção de Eventos	50 - SEEVE	1. Ana Carla Teixeira de Matos Lima Caetano
Conferência online – 24/09/2021		
Gabinete da Presidência	24 – GPR	Juliana Amorim Zacariotto
Conferência online – 30/09/2021		
Gabinete do DTI	17 – DTI	Thiago de Andrade Vieira
Reunião de Revisão – 18/10/2021		
Secretaria de Comunicação Social	87 - SCS	1. Isaías Monteiro dos Santos 2. Andre Luiz Rodrigues da Mota
Seção de Comunicação Institucional	44 - SECIN	1. Rejane Maria Rodrigues Neves 2. Jonathas Seixas
Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário	3 - CEAJUD	1. Diogo Albuquerque Ferreira 2. Aline Ribeiro de Mendonça

Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas	121 - DMF	1. Natália Albuquerque Dino de Castro e Costa 2. Renata Chiarinelli Laurino
Reunião de Revisão – 20/10/2021		
Departamento de Pesquisas Judiciárias	15 - DPJ	1. Gabriela Moreira de Azevedo Soares 2. Thatiane de Morais Rosa 3. Cristianna Duarte Fernandes Bittencourt
Secretaria Processual	70 - SPR	1. Mariana Silva Campos 2. Carla Fabiane
Assessoria Jurídica	1 - AJU	1. Rodrigo Moraes Godoy
Coordenadoria de Imprensa	9 - COIM	1. Beatriz Lygia Dias Borges 2. Isaías Monteiro dos Santos
Seção de Estudos Organizacionais e de Normas	113 - SEORG	1. David Cosme Alves Pereira 2. Adilson Medeiros da Silva
Reunião de Revisão – 22/10/2021		
Coordenadoria de Gestão de Serviços Notariais e de Registro	107 - CONR	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira 3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires
Coordenadoria de Gestão de Projetos da Corregedoria	106 - COGP	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira 3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires
Gabinete da Corregedoria	22 - GCN	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira

		3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires
Assessoria de Correição e Inspeção	102 - ACI	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira 3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires
Gabinete da Ouvidoria	23 - GOU	1. Mariana Feltrini Turíbio 2. Ronaldo Araújo Pedron
Reunião de Revisão – 03/11/2021		
Seção de Gestão de Atendimento ao Usuário	52 - SEATE	1. Carlos Eduardo Vellozo de Campos 2. Deniílson de Lucena Matos
Seção de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação	61 - SEGTI	1. Igor Guimarães Pedreira 2. Denise Clara Barbosa
Seção de Qualidade e Padronização	78 - SEQUA	1. Francisco Gonçalves de Araújo Filho
Coordenadoria de Auditoria Interna	7 - COAD	1. Danilo Mendes Guimarães 2. Priscila Schubert da Cunha Canto 3. Evandro Silva Gomes
Reunião de Revisão – 05/11/2021		
Secretaria de Cerimonial e Eventos / Seção de Eventos / Seção de Cerimonial	86 – SCE / 50 – SEEVE / 42 – SECER	1. Carine de Lima Nascimento 2. Cinthya Rici Coelho Borges 3. Bruno Anderson Batista Silva 4. Ana Carla Teixeira de Matos Lima Caetano
Seção de Passagens e Diárias	72 – SEPAD	1. Silvio Rubio Simplicio
Seção de Educação Corporativa	47 - SEDUC	1. Juliana Almeida Costa Cronemberger
Gabinete da Corregedoria	22 - GCN	1. Alessandra Cristina de Jesus Teixeira 2. Alexandre Sales de Oliveira

		3. Alexandre Silva Leles 4. Meirielle Viana Pires
Conferência online – 05/11/2021		
Gabinete Conselheiro Vaga Cidadão Câmara	111.3 - GAB-CID CAM	1. Angela Maria dos Santos

ANEXO B – Resultados do DP de Todas as Unidades do CNJ.

Unidades do CNJ	Total Médio de Servidores da Unidade	Total de Servidores Necessários	Resultado do DP	Falta / Excesso
Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (DMF)	23,34	32,87	-9,54	Falta
Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)	19,01	24,88	-5,87	Falta
Seção de Eventos (SEEVE)	4,43	9,85	-5,42	Falta
Seção de Gestão de Atendimento ao Usuário (SEATE)	3,08	7,97	-4,89	Falta
Seção de Cerimonial (SECER)	3,29	7,27	-3,98	Falta
Seção de Gestão de Contratos (SEGEC)	7,00	10,69	-3,69	Falta
Divisão de Gestão do Processo Judicial Eletrônico (DJPE)	1,92	5,43	-3,51	Falta
Seção de Protocolo e Digitalização (SEPDI)	1,92	5,26	-3,34	Falta
Gabinete da Corregedoria (GCN)	40	43,25	-3,25	Falta
Secretaria de Cerimonial e Eventos (SCE)	3,44	6,69	-3,25	Falta
Seção de Segurança Interna (SESIN)	3,33	6,49	-3,16	Falta
Seção de Comunicação Institucional (SECIN)	2,67	5,76	-3,09	Falta
Gabinete da Secretaria-Geral (GSG)	16,93	19,78	-2,85	Falta
Seção de Controle de demandas e de Qualidade do PJe (SEDPJ)	2,34	5,15	-2,81	Falta
Coordenadoria de Planejamento e Gestão de Eventos (COPE)	1,00	3,75	-2,75	Falta
Coordenadoria de Auditoria Interna (COAD)	3,00	5,49	-2,49	Falta

Escritório Corporativo de Projetos Institucionais (ECP)	1,52	3,98	-2,46	Falta
Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF)	2,57	4,83	-2,26	Falta
Seção de Benefícios (SEBEN)	5,57	7,79	-2,22	Falta
Divisão de Segurança (DISE)	0,67	2,87	-2,20	Falta
Seção de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (SEPJU)	2,19	4,38	-2,19	Falta
Seção de Processamento (SEPRO)	4,00	6,15	-2,15	Falta
Coordenadoria de Gestão de Projetos da Corregedoria (COGP)	6,00	8,07	-2,07	Falta
Seção de Legislação (SELEG)	3,16	5,12	-1,96	Falta
Assessoria Jurídica (AJU)	7,45	9,33	-1,89	Falta
Seção de Gestão de Sistemas da Diretoria-Geral (SEGDG)	3,40	5,24	-1,84	Falta
Seção de Apoio à Governança de Sustentabilidade (SESUS)	2,57	4,37	-1,80	Falta
Seção de Serviços Gerais (SESER)	4,00	5,64	-1,64	Falta
Coordenadoria de Inovação e Prospecção Tecnológica (COIP)	1,00	2,60	-1,60	Falta
Assessoria de Correição e Inspeção (ACI)	6,14	7,72	-1,57	Falta
Departamento de Segurança Institucional do Poder Judiciário (DSIPJ)	1,00	2,54	-1,54	Falta
Seção de Estudos Organizacionais e de Normas (SEORG)	1,00	2,44	-1,44	Falta
Coordenadoria de Atendimento e Infraestrutura (COAI)	1,16	2,57	-1,41	Falta
Divisão de Gestão Estratégica do CNJ (DIGE)	0,92	2,22	-1,30	Falta
Divisão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário (DGPJ)	1,00	2,18	-1,18	Falta

Seção de Gestão de Processos (SEGEP)	1,84	2,93	-1,09	Falta
Seção de Material e Patrimônio (SEMAP)	2,00	3,04	-1,04	Falta
Coordenadoria de Gestão da Informação e Memória do Poder Judiciário	2,18	3,20	-1,02	Falta
Seção de Gestão de Segurança da Informação (SEGSI)	2,92	3,90	-0,98	Falta
Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário (COSI)	2,21	3,15	-0,94	Falta
Seção de Monitoramento e Avaliação da Estratégia (SEMAE)	2,00	2,91	-0,91	Falta
Seção de Seleção e Gestão de Desempenho (SEGED)	7,13	8,03	-0,89	Falta
Gabinete da Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (GSEP)	8,21	9,06	-0,86	Falta
Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)	7,67	8,50	-0,83	Falta
Gabinete dos Conselheiros (GAB-CON)	3,44	4,24	-0,80	Falta
Seção de Orientação Técnica e Suporte ao Sistema de Auditoria Interna (SEOTS)	1,17	1,89	-0,72	Falta
Seção de Módulos Judiciais do PJe (SEMPJ)	2,33	2,96	-0,62	Falta
Seção de Passagens e Diárias (SEPAD)	2,83	3,43	-0,59	Falta
Seção de Autuação e Distribuição (SEADI)	1,92	2,43	-0,51	Falta
Departamento de Gestão Estratégica (DGE)	2,84	3,26	-0,42	Falta
Coordenadoria de Processamento de Feitos (COPF)	1,00	1,37	-0,37	Falta
Comissão Permanente de Licitação (CPL)	4,47	4,84	-0,37	Falta
Seção de Educação Corporativa (SEDUC)	8,25	8,61	-0,36	Falta

Secretaria Processual (SPR)	1,47	1,83	-0,35	Falta
Seção de Análise e Liquidação (SEALI)	5,00	5,30	-0,30	Falta
Seção de Apoio ao Plenário (SEAPL)	1,00	1,28	-0,28	Falta
Divisão de Gestão de Sistemas Corporativos (DCOR)	0,92	1,20	-0,28	Falta
Coordenadoria de Protocolo, Autuação e Distribuição (COPA)	1,00	1,20	-0,20	Falta
Seção de Informações e Avaliação Orçamentária do Poder Judiciário (SEIAO)	2,00	2,20	-0,20	Falta
Seção de Pagamento (SEPAG)	5,00	5,17	-0,17	Falta
Gabinete da Presidência (GPR)	2,69	2,82	-0,13	Falta
Coordenadoria de Apoio à Governança de TIC (COAG)	1,00	1,13	-0,13	Falta
Divisão de Apoio à Governança e Inovação da Diretoria-Geral (DAGI)	1,29	1,41	-0,13	Falta
Setor de Acompanhamento das Resoluções e Recomendações (SARES)	1,00	1,09	-0,09	Falta
Seção de Qualidade e Padronização (SEQUA)	4,92	5,00	-0,08	Falta
Seção de Transportes (SETRA)	1,58	1,65	-0,07	Falta
Seção de Jurisprudência (SEJUR)	1,83	1,89	-0,06	Falta
Gabinete da Ouvidoria (GOU)	10,49	10,55	-0,06	Falta
Seção de Arquitetura e de Padrões do PJe (SEAPJ)	1,00	1,06	-0,06	Falta
Coordenadoria de Imprensa (COIM)	2,33	2,37	-0,04	Falta
Centro de Apoio à Amamentação e Cuidado Infantil (CEAME)	0,83	0,85	-0,02	Falta
Seção de Compras (SECOM)	3,00	2,99	0,01	Excesso
departamento de Acompanhamento Orçamentário (DAO)	1,00	0,97	0,03	Excesso

Setor de Acompanhamento das decisões (SADEC)	1,00	0,93	0,07	Excesso
Seção de Inovação Tecnológica (SEINT)	2,59	2,51	0,08	Excesso
Núcleo de Gestão de Banco de dados (NGBD)	1,00	0,91	0,09	Excesso
Seção de Elaboração de Editais (SEEDI)	3,09	2,99	0,10	Excesso
Seção de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação (SEGTI)	12,15	11,97	0,19	Excesso
Seção de Gestão de Sistemas da Presidência, da Corregedoria e dos Gabinetes (SEPRE)	8,05	7,80	0,25	Excesso
Seção de Gestão de Telecomunicações (SEGTC)	4,00	3,70	0,30	Excesso
Coordenadoria Administrativa da Diretoria-Geral (CODG)	5,00	4,68	0,32	Excesso
Seção de Gestão de Serviços e Aplicações (SEGSA)	7,08	6,70	0,38	Excesso
Seção de Almoxarifado (SEALM)	2,00	1,61	0,39	Excesso
Seção de Registro e Acompanhamento Funcional (SEREF)	6,07	5,63	0,44	Excesso
Secretaria de Administração (SAD)	9,94	9,46	0,47	Excesso
Seção de Planejamento Orçamentário (SEPOR)	2,83	2,30	0,53	Excesso
Seção de Planejamento Institucional (SEPIN)	2,57	1,94	0,63	Excesso
Seção de Arquitetura (SEART)	3,24	2,56	0,69	Excesso
Coordenadoria de Gestão de Serviços Notariais e de Registro (CONR)	9,14	8,45	0,69	Excesso
Seção de Engenharia e Manutenção Predial (SEEMP)	2,00	1,29	0,71	Excesso
Secretaria de Comunicação Social (SCS)	8,10	7,37	0,73	Excesso
Secretaria de Auditoria (SAU)	3,29	2,54	0,74	Excesso

Seção de Arquivo e de Gestão Documental (SARES)	4,67	3,60	1,08	Excesso
Seção de Gestão de Projetos e de Processos de Tecnologia da Informação e Comunicação (SEGPP)	3,14	1,95	1,20	Excesso
Coordenadoria de Acompanhamento Orçamentário do Poder Judiciário (COAO)	5,00	3,65	1,35	Excesso
Seção de Execução Orçamentária e Financeira (SEORF)	5,57	3,93	1,64	Excesso
Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD)	8,86	7,21	1,65	Excesso
Seção de Contabilidade (SCONT)	3,33	1,66	1,67	Excesso
Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI)	7,08	3,15	3,93	Excesso

ANEXO C – Resultados do DP das Unidades da Área de Apoio Finalístico do CNJ.

Unidades da Área de Apoio Finalístico	Total Médio de Servidores da Unidade	Total de Servidores Necessários	Resultado do DP	Falta / Excesso
Secretaria de Cerimonial e Eventos (SCE)	3,44	6,69	-3,25	Falta
Seção de Segurança Interna (SESIN)	3,33	6,49	-3,16	Falta
Seção de Comunicação Institucional (SECIN)	2,67	5,76	-3,09	Falta
Coordenadoria de Planejamento e Gestão de Eventos (COPE)	1,00	3,75	-2,75	Falta
Divisão de Segurança (DISE)	0,67	2,87	-2,20	Falta
Seção de Apoio à Governança de Sustentabilidade (SESUS)	2,57	4,37	-1,80	Falta
Divisão de Gestão de Sistemas Corporativos (DCOR)	0,92	1,20	-0,28	Falta
Seção de Qualidade e Padronização (SEQUA)	4,92	5,00	-0,08	Falta
Gabinete da Ouvidoria (GOU)	10,49	10,55	-0,06	Falta
Coordenadoria de Imprensa (COIM)	2,33	2,37	-0,04	Falta
Seção de Inovação Tecnológica (SEINT)	2,59	2,51	0,08	Excesso
Núcleo de Gestão de Banco de dados (NGBD)	1,00	0,91	0,09	Excesso
Seção de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação (SEGTI)	12,15	11,97	0,19	Excesso
Seção de Gestão de Sistemas da Presidência, da Corregedoria e dos Gabinetes (SEPRE)	8,05	7,80	0,25	Excesso
Secretaria de Comunicação Social (SCS)	8,10	7,37	0,73	Excesso
Seção de Gestão de Projetos e de Processos de Tecnologia da	3,14	1,95	1,20	Excesso

Informação e Comunicação (SEGPP)				
Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD)	8,86	7,21	1,65	Excesso

ANEXO D – Resultados do DP das Unidades das Áreas Meio do CNJ.

Unidades Do DP	Total Médio de Servidores da Unidade	Total de Servidores Necessários	Resultado Do DP	Falta / Excesso
Seção de Eventos (SEEVE)	4,43	9,85	-5,42	Falta
Seção de Gestão de Atendimento ao Usuário (SEATE)	3,08	7,97	-4,89	Falta
Seção de Cerimonial (SECER)	3,29	7,27	-3,98	Falta
Seção de Gestão de Contratos (SEGEC)	7,00	10,69	-3,69	Falta
Coordenadoria de Auditoria Interna (COAD)	3,00	5,49	-2,49	Falta
Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF)	2,57	4,83	-2,26	Falta
Seção de Benefícios (SEBEN)	5,57	7,79	-2,22	Falta
Seção de Legislação (SELEG)	3,16	5,12	-1,96	Falta
Assessoria Jurídica (AJU)	7,45	9,33	-1,89	Falta
Seção de Gestão de Sistemas da Diretoria-Geral (SEGDG)	3,40	5,24	-1,84	Falta
Seção de Serviços Gerais (SESER)	4,00	5,64	-1,64	Falta
Coordenadoria de Atendimento e Infraestrutura (COAI)	1,16	2,57	-1,41	Falta
Seção de Material E Patrimônio (SEMAP)	2,00	3,04	-1,04	Falta
Seção de Gestão de Segurança da Informação (SEGSI)	2,92	3,90	-0,98	Falta
Seção de Seleção e Gestão de Desempenho (SEGED)	7,13	8,03	-0,89	Falta
Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)	7,67	8,50	-0,83	Falta

Seção de Passagens e Diárias (SEPAD)	2,83	3,43	-0,59	Falta
Comissão Permanente de Licitação (CPL)	4,47	4,84	-0,37	Falta
Seção de Educação Corporativa (SEDUC)	8,25	8,61	-0,36	Falta
Seção de Análise e Liquidação (SEALI)	5,00	5,30	-0,30	Falta
Seção de Pagamento (SEPAG)	5,00	5,17	-0,17	Falta
Divisão de Apoio à Governança E Inovação da Diretoria-Geral (DAGI)	1,29	1,41	-0,13	Falta
Seção de Transportes (SETRA)	1,58	1,65	-0,07	Falta
Centro de Apoio à Amamentação e Cuidado Infantil (CEAME)	0,83	0,85	-0,02	Falta
Seção de Compras (SECOM)	3,00	2,99	0,01	Excesso
Seção de Elaboração de Editais (SEEDI)	3,09	2,99	0,10	Excesso
Seção de Gestão de Telecomunicações (SEGTC)	4,00	3,70	0,30	Excesso
Coordenadoria Administrativa da Diretoria-Geral (CODG)	5,00	4,68	0,32	Excesso
Seção de Gestão de Serviços e Aplicações (SEGSA)	7,08	6,70	0,38	Excesso
Seção de Almoxarifado (SEALM)	2,00	1,61	0,39	Excesso
Seção de Registro e Acompanhamento Funcional (SEREF)	6,07	5,63	0,44	Excesso
Secretaria de Administração (SAD)	9,94	9,46	0,47	Excesso
Seção de Planejamento Orçamentário (SEPOR)	2,83	2,30	0,53	Excesso
Seção de Arquitetura (SEART)	3,24	2,56	0,69	Excesso
Seção de Engenharia e Manutenção Predial (SEEMP)	2,00	1,29	0,71	Excesso

Seção de Execução Orçamentária e Financeira (SEORF)	5,57	3,93	1,64	Excesso
Seção de Contabilidade (SCONT)	3,33	1,66	1,67	Excesso

ANEXO E – Resultados do DP das Unidades das Áreas Finalísticas do CNJ.

Unidades Do DP	Total Médio de Servidores da Unidade	Total de Servidores Necessários	Resultado Do DP	Falta / Excesso
Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (DMF)	23,34	32,87	-9,54	Falta
Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)	19,01	24,88	-5,87	Falta
Divisão de Gestão do Processo Judicial Eletrônico (DJPE)	1,92	5,43	-3,51	Falta
Seção de Protocolo e Digitalização (SEPDI)	1,92	5,26	-3,34	Falta
Gabinete da Corregedoria (GCN)	40	43,25	-3,25	Falta
Gabinete da Secretaria-Geral (GSG)	16,93	19,78	-2,85	Falta
Seção de Controle de demandas e de Qualidade do PJe (SEDPJ)	2,34	5,15	-2,81	Falta
Escritório Corporativo de Projetos Institucionais (ECP)	1,52	3,98	-2,46	Falta
Seção de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (SEPJU)	2,19	4,38	-2,19	Falta
Seção de Processamento (SEPRO)	4,00	6,15	-2,15	Falta
Coordenadoria de Gestão de Projetos da Corregedoria (COGP)	6,00	8,07	-2,07	Falta
Coordenadoria de Inovação e Prospecção Tecnológica (COIP)	1,00	2,60	-1,60	Falta
Assessoria de Correição e Inspeção (ACI)	6,14	7,72	-1,57	Falta
Departamento de Segurança Institucional do Poder Judiciário (DSIPJ)	1,00	2,54	-1,54	Falta

Seção de Estudos Organizacionais e de Normas (SEORG)	1,00	2,44	-1,44	Falta
Divisão de Gestão Estratégica do CNJ (DIGE)	0,92	2,22	-1,30	Falta
Divisão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário (DGPJ)	1,00	2,18	-1,18	Falta
Seção de Gestão de Processos (SEGEP)	1,84	2,93	-1,09	Falta
Coordenadoria de Gestão da Informação e Memória do Poder Judiciário (COIN)	2,18	3,20	-1,02	Falta
Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário (COSI)	2,21	3,15	-0,94	Falta
Seção de Monitoramento e Avaliação da Estratégia (SEMAE)	2,00	2,91	-0,91	Falta
Gabinete da Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (GSEP)	8,21	9,06	-0,86	Falta
Gabinete dos Conselheiros (GAB-CON)	3,44	4,24	-0,80	Falta
Seção de Orientação Técnica e Suporte ao Sistema de Auditoria Interna (SEOTS)	1,17	1,89	-0,72	Falta
Seção de Módulos Judiciais Do PJe (SEMPJ)	2,33	2,96	-0,62	Falta
Seção de Autuação e Distribuição (SEADI)	1,92	2,43	-0,51	Falta
Departamento de Gestão Estratégica (DGE)	2,84	3,26	-0,42	Falta
Coordenadoria de Processamento de Feitos (COPF)	1,00	1,37	-0,37	Falta
Secretaria Processual (SPR)	1,47	1,83	-0,35	Falta
Seção de Apoio Ao Plenário (SEAPL)	1,00	1,28	-0,28	Falta
Coordenadoria de Protocolo, Autuação e Distribuição (COPA)	1,00	1,20	-0,20	Falta

Seção de Informações e Avaliação Orçamentária do Poder Judiciário (SEIAO)	2,00	2,20	-0,20	Falta
Gabinete da Presidência (GPR)	2,69	2,82	-0,13	Falta
Coordenadoria de Apoio à Governança de TIC (COAG)	1,00	1,13	-0,13	Falta
Setor de Acompanhamento das Resoluções e Recomendações (SARES)	1,00	1,09	-0,09	Falta
Seção de Jurisprudência (SEJUR)	1,83	1,89	-0,06	Falta
Seção de Arquitetura e de Padrões do PJe (SEAPJ)	1,00	1,06	-0,06	Falta
Departamento de Acompanhamento Orçamentário (DAO)	1,00	0,97	0,03	Excesso
Setor de Acompanhamento das decisões (SADEC)	1,00	0,93	0,07	Excesso
Seção de Planejamento Institucional (SEPIN)	2,57	1,94	0,63	Excesso
Coordenadoria de Gestão de Serviços Notariais e de Registro (CONR)	9,14	8,45	0,69	Excesso
Secretaria de Auditoria (SAU)	3,29	2,54	0,74	Excesso
Seção de Arquivo e de Gestão Documental (SEARD)	4,67	3,60	1,08	Excesso
Coordenadoria de Acompanhamento Orçamentário do Poder Judiciário (COAO)	5,00	3,65	1,35	Excesso
Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI)	7,08	3,15	3,93	Excesso

ANEXO F - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas de unidades meio.

Sigla - Unidades Meio	Tempo total utilizado pela unidade (horas/dia)	Total de Entregas da unidade
SEGEC	74,81	14
SEEVE	68,95	3
SAD	66,25	69
AJU	65,32	7
SEDUC	60,24	18
SGP	59,48	27
SEGED	56,18	44
SEATE	55,81	22
SEBEN	54,51	35
SECER	50,87	21
SEGSA	46,88	24
SESER	39,48	10
SEREF	39,39	37
COAD	38,44	8
SEALI	37,07	18
SEGDG	36,71	5
SEPAG	36,16	19
SELEG	35,85	20
CPL	33,88	7
SOF	33,82	11
CODG	32,75	11
SEORF	27,50	9
SEGSI	27,31	15
SEGTC	25,91	11
SEPAD	23,98	6
SEMAP	21,28	9

SEEDI	20,95	3
SECOM	20,94	7
COAI	18,01	17
SEART	17,89	9
SEPOR	16,08	16
SCONT	11,63	42
SETRA	11,58	6
SEALM	11,28	11
DAGI	9,90	6
SEEMP	9,04	15
CEAME	5,93	14

ANEXO G - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas das unidades de apoio finalístico.

Sigla - Unidades Apoio Finalístico	Tempo Total Utilizado pela Unidade (horas/dia)	Total de Entregas da Unidade
SEGTI	83,76	27
GOU	73,86	26
SEPRE	54,62	4
SCS	51,62	19
CEAJUD	50,49	9
SCE	46,85	11
SESIN	45,40	15
SECIN	40,32	7
SEQUA	34,97	8
SESUS	30,62	32
COPE	26,24	11
DISE	20,07	7
SEINT	17,59	8
COIM	16,61	9
SEGPP	13,63	25
DCOR	8,41	27
NGBD	6,39	13

ANEXO H - Tempo total utilizado pela unidade em relação a quantidade de entregas das unidades finalísticas.

Sigla - Unidades Finalísticas	Tempo Total Utilizado pela unidade (horas/dia)	Total de Entregas da Unidade
GCN	302,78	25
DMF	230,10	41
DPJ	174,17	49
GSG	138,44	44
GSEP	63,45	16
CONR	59,16	12
COGP	56,50	15
DGE	54,51	35
ACI	54,01	7
SEPRO	43,05	41
SEPDI	36,79	6
SEDPJ	36,04	9
SEPJU	30,69	27
GAB-CON	28,65	10
ECP	27,89	21
COAO	25,53	26
SARES	25,17	14
COIN	22,37	18
DTI	22,05	8
COSI	22,03	12
SEMPJ	20,69	7
SEGEP	20,50	25
SEMAE	20,39	22
GPR	19,76	11
COIP	18,23	6

SAU	17,80	11
DSIPJ	17,80	8
SEORG	17,10	16
SEADI	16,98	5
DIGE	15,57	45
SEIAO	15,42	18
DGPJ	15,27	22
SEPIN	13,60	18
SEJUR	13,26	9
SEOTS	13,25	14
SPR	12,79	16
DPJE	10,27	6
COPF	9,62	22
SEALP	8,99	11
COPA	8,43	13
COAG	7,93	2
SEARE	7,61	5
SEAPJ	7,40	4
DAO	6,78	9
SADEC	6,50	1

ANEXO I - Unidades do CNJ que participaram do Dimensionamento de Pessoal

	PLENÁRIO
	Conselheiros
	Gabinetes
1	Gabinete vaga TST
2	Gabinete vaga DESEMBARGARDOR TJ
3	Gabinete vaga JUIZ ESTADUAL
4	Gabinete vaga JUIZ TRF
5	Gabinete vaga JUIZ FEDERAL
6	Gabinete vaga JUIZ TRT
7	Gabinete vaga JUIZ DO TRABALHO
8	Gabinete vaga MEMBRO MPU
9	Gabinete vaga MEMBRO MPE
10	Gabinete vaga ADVOGADO 1
11	Gabinete vaga ADVOGADO 2
12	Gabinete vaga CIDADÃO CÂMARA
13	Gabinete vaga CIDADÃO SENADO
	Comissões
	Ouvidoria

14	Gabinete da Ouvidoria
	PRESIDÊNCIA
	Juízes Auxiliares
15	Gabinete da Presidência
16	Setor de Acompanhamento das Resoluções e Recomendações
17	Setor de Acompanhamento das Decisões
	SECRETARIA-GERAL
18	Gabinete da Secretaria-Geral
19	Assessoria de Relações Institucionais
20	Núcleo de Assistência e Acompanhamento de Instrumentos Celebrados pelo Conselho Nacional de Justiça
21	Núcleo de Assistência e Acompanhamento de Expedientes da Secretaria-Geral
22	Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas
23	Gabinete do Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas
24	Departamento de Segurança Institucional do Poder Judiciário
25	Divisão de Segurança
26	Seção de Segurança Interna
27	Secretaria de Cerimonial e Eventos
28	Coordenadoria de Planejamento e Gestão de Eventos

29	Seção de Cerimonial
30	Seção de Eventos
31	Secretaria de Comunicação Social
32	Coordenadoria de Imprensa
33	Seção de Comunicação Institucional
34	Setor de Áudio e Vídeo
35	Secretaria Processual
36	Coordenadoria de Protocolo, Autuação e Distribuição
37	Seção de Protocolo e Digitalização
38	Seção de Autuação e Distribuição
39	Coordenadoria de Processamento de Feitos
40	Seção de Apoio ao Plenário
41	Seção de Processamento
42	Seção de Jurisprudência
43	Departamento de Acompanhamento Orçamentário
44	Coordenadoria de Acompanhamento Orçamentário do Poder Judiciário
45	Seção de Informações e Avaliação Orçamentária do Poder Judiciário
46	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
47	Divisão de Gestão do Processo Judicial Eletrônico

48	Seção de Arquitetura e de Padrões do PJe
49	Seção de Controle de Demandas e de Qualidade do PJe
50	Seção de Módulos Judiciais do PJe
51	Divisão de Gestão de Sistemas Corporativos
52	Seção de Qualidade e Padronização
53	Seção de Gestão de Sistemas da Presidência, da Corregedoria e dos Gabinetes
54	Seção de Gestão de Sistemas da Diretoria-Geral
55	Coordenadoria de Apoio à Governança de TIC
56	Seção de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação
57	Seção de Gestão de Projetos e de Processos de Tecnologia da Informação e Comunicação
58	Coordenadoria de Atendimento e Infraestrutura
59	Seção de Gestão de Segurança da Informação
60	Seção de Gestão de Telecomunicações
61	Seção de Gestão de Serviços e Aplicações
62	Núcleo de Gestão de Banco de Dados
63	Seção de Gestão de Atendimento ao Usuário
64	Coordenadoria de Inovação e Prospecção Tecnológica
65	Seção de Inovação Tecnológica
	SECRETARIA ESPECIAL DE PROGRAMAS, PESQUISAS E GESTÃO ESTRATÉGICA

66	Gabinete da Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica
67	Escritório Corporativo de Projetos Institucionais
68	Departamento de Pesquisas Judiciárias
69	Coordenadoria de Gestão da Informação e Memória do Poder Judiciário
70	Seção de Arquivo e de Gestão Documental
71	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
72	Departamento de Gestão Estratégica
73	Seção de Apoio à Governança de Sustentabilidade
74	Divisão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário
75	Seção de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário
76	Seção de Monitoramento e Avaliação da Estratégia
77	Divisão de Gestão Estratégica do CNJ
78	Seção de Planejamento Institucional
79	Seção de Gestão de Processos
80	Seção de Estudos Organizacionais e de Normas
81	SECRETARIA DE AUDITORIA
82	Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário
83	Seção de Orientação Técnica e Suporte ao Sistema de Auditoria Interna
84	Coordenadoria de Auditoria Interna

85	Seção de Auditoria da Gestão e da Governança
86	Núcleo de Assessoramento e de Elaboração de Normas de Auditoria
	DIRETORIA-GERAL
87	Divisão de Apoio à Governança e Inovação da Diretoria-Geral
88	Coordenadoria Administrativa da Diretoria-Geral
89	Seção de Passagens e Diárias
90	Comissão Permanente de Licitação
91	Seção de Licitações
92	Assessoria Jurídica
93	Secretaria de Administração
94	Seção de Material e Patrimônio
95	Seção de Compras
96	Seção de Gestão de Contratos
97	Seção de Almoxarifado
98	Seção de Arquitetura
99	Seção de Engenharia e Manutenção Predial
100	Seção de Serviços Gerais
101	Seção de Elaboração de Editais
102	Seção de Transportes

103	Secretaria de Orçamento e Finanças
104	Seção de Contabilidade
105	Seção de Análise e Liquidação
106	Seção de Planejamento Orçamentário
107	Seção de Execução Orçamentária e Financeira
108	Secretaria de Gestão de Pessoas
109	Setor de Acompanhamento das Políticas de Gestão de Pessoas
110	Seção de Registro e Acompanhamento Funcional
111	Seção de Benefícios
112	Centro de Apoio à Amamentação e Cuidado Infantil
113	Seção de Legislação
114	Seção de Seleção e Gestão de Desempenho
115	Seção de Educação Corporativa
116	Seção de Pagamento
	CORREGEDORIA NACIONAL DE JUSTIÇA
	Juízes Auxiliares
117	Coordenadoria de Gestão de Serviços Notariais e de Registro
118	Gabinete da Corregedoria
119	Coordenadoria de Gestão de Projetos da Corregedoria

120	Assessoria de Correição e Inspeção

ANEXO J - Lista detalhada do "Gabinete dos Conselheiros”

Número	Sigla do Gabinete	Nome do Gabinete
111.1	GAB-ADV 1	Gabinete Conselheiro Vaga Advogado 1 (GAB-ADV 1)
111.2	GAB-ADV 2	Gabinete Conselheiro Vaga Advogado 2 (GAB-ADV 2)
111.3	GAB-CID CAM	Gabinete Conselheiro Vaga Cidadão Câmara (GAB-CID CAM)
111.4	GAB-CID SEN	Gabinete Conselheiro Vaga Cidadão Senado (GAB-CID SEM)
111.5	GAB-DES TJ	Gabinete Conselheiro Vaga Desembargador TJ (GAB-DES TJ)
111.6	GAB-JUI EST	Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Estadual (GAB-JUI EST)
111.7	GAB-JUI FED	Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Federal (GAB-JUI FED)
111.8	GAB-JUI TRAB	Gabinete Conselheiro Vaga Juiz Trabalho (GAB-JUI TRAB)
111.9	GAB-JUI TRF	Gabinete Conselheiro Vaga Juiz TRF (GAB-JUI TRF)
111.10	GAB-JUI TRT	Gabinete Conselheiro Vaga Juiz TRT (GAB-JUI TRT)
111.11	GAB-MEMB MPE	Gabinete Conselheiro Vaga Membro MPE (GAB-MEMB MPE)

111.12	GAB-MEMB MPU	Gabinete Conselheiro Vaga Membro MPU (GAB-MEMB MPU)
111.13	GAB-TST	Gabinete Conselheiro Vaga TST (GAB-TST)