

# GUIA METODOLÓGICO PARA IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS

**Elaboração**

Secretaria de Estratégia e Governança e Secretaria de Gestão de Pessoas, considerando as deliberações do grupo de trabalho instituído pela Portaria CJF n.42, de 3 de fevereiro de 2022.

**Revisão**

Centro de Revisão de Documentos e Publicações – CERREVI

---

C755g Conselho da Justiça Federal (Brasil).

Guia metodológico para identificação de ocupações críticas / elaboração: Secretaria de Estratégia e Governança e Secretaria de Gestão de Pessoas, considerando as deliberações do grupo de trabalho instituídos pela Portaria CJF n. 42, de 3 de fevereiro de 2022. – Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2023.

10 p.

Inclui anexos.

1. Organização judiciária, metodologia. 2. Provimento de cargo público. 3. Servidor público, competência. 4. Planejamento estratégico. 5. Governança. 6. Boas práticas. 7. Administração de pessoal. I. Conselho da Justiça Federal (Brasil). Portaria n. 42, de 3 de fevereiro de 2022.

CDU 35.08

---

Ficha catalográfica elaborada por Lara Pinheiro Fernandes do Prado – CRB 1/1254

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	4
CONCEITOS .....	4
IDENTIFICAÇÃO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS .....	5
ETAPA 1: LEVANTAMENTO DA(S) ATIVIDADE(S) CRÍTICA(S).....	6
ETAPA 2: PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO E CLASSIFICAÇÃO DA(S) ATIVIDADE(S) .....	6
ETAPA 3: VALIDAÇÃO DA(S) OCUPAÇÃO(ÕES) CRÍTICA(S) .....	7
ETAPA 4: ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	8
ETAPA 5: MONITORAMENTO E REVISÃO DA(S) OCUPAÇÃO(ÕES) CRÍTICA(S).....	8
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	9
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	10

## INTRODUÇÃO

Este guia foi elaborado para servir como orientador da Justiça Federal para o processo de identificação de ocupações críticas, bem como para a adoção de ações que visem à redução do risco de perda do conhecimento e de descontinuidade da prestação de serviço.

A proposta inicial foi apresentada pelo grupo de trabalho instituído pela Portaria CJF n. 42, de 3 de fevereiro de 2022, e a versão final revisada pelas Secretarias de Estratégia e Governança e de Gestão de Pessoas do Conselho da Justiça Federal.

A identificação de ocupações críticas é uma prática da gestão estratégica de pessoas, que possibilita a elaboração de planos de sucessão efetivos e a realização de ações educacionais direcionadas para a capacitação de sucessores, de forma a assegurar a continuidade de atividades de processo de trabalho.

Tamanha importância é reconhecida pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que considera a identificação de ocupações críticas uma boa prática de gestão do conhecimento, sendo um dos itens do questionário que mede o índice de governança de instituições públicas. Isso porque, segundo aquele órgão de controle, a falta de colaboradores preparados para assumir os desafios de uma ocupação crítica coloca em risco as entregas de uma organização (Acórdão TCU n. 588/2018).

Diante da relevância do tema, propôs-se a elaboração deste guia, com o objetivo de orientar gestoras e gestores da Justiça Federal no aperfeiçoamento da gestão estratégica de pessoas e aprimoramento do nível de governança institucional.

## CONCEITOS

Para iniciar a identificação de ocupações críticas, é necessário nivelar o entendimento sobre alguns conceitos:

- **ATIVIDADES CRÍTICAS:** aquelas cuja interrupção ou falha afeta de forma significativa o alcance dos resultados (o cumprimento da missão) ou o funcionamento do órgão.
- **GESTÃO DO CONHECIMENTO:** para os fins deste guia, corresponde a uma boa prática de gestão, que tem como objetivo reduzir o risco da perda do conhecimento e evitar a descontinuidade da prestação do serviço.
- **GESTORAS E GESTORES DE NÍVEL 1:** primeiro nível da cadeia hierárquica do órgão, ocupantes de cargos gerenciais (FC-5 ou FC-6): chefe de seção, supervisora e supervisor de setor, etc.
- **GESTORAS E GESTORES DE NÍVEL 2:** segundo nível hierárquico do órgão, ocupantes de cargos gerenciais (CJ-1 ou CJ-2): subsecretária e subsecretário, diretora e diretor de núcleo/divisão, etc.

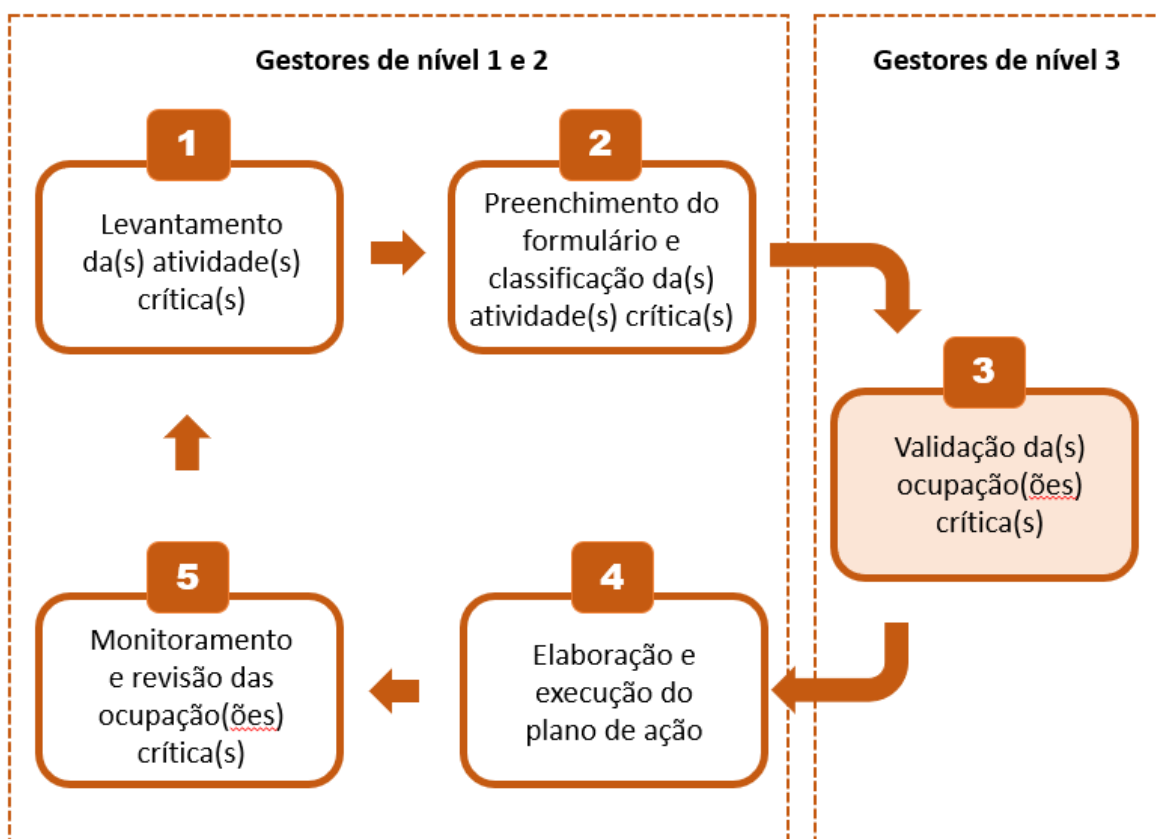
- **GESTORAS E GESTORES DE NÍVEL 3:** terceiro nível hierárquico do órgão, ocupantes de cargos gerenciais (CJ-3): secretária e secretário, diretora e diretor, assessora ou assessor-chefe, etc.
- **OCUPAÇÕES CRÍTICAS:** aquelas de difícil reposição (preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia) e cuja(s) atividade(s) influência(m) diretamente o alcance dos resultados ou o funcionamento do órgão.

#### IDENTIFICAÇÃO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS

Antes de tratar de método, é importante ressaltar que ocupações críticas são, em sua maioria, influenciadas pelo contexto e, portanto, tendem a ser transitórias, à medida em que são tomadas providências para reduzir a sua criticidade.

Nesse sentido, o método apresentado neste guia baseou-se em um processo cíclico e contínuo de avaliação, com vistas ao monitoramento permanente.

A figura abaixo demonstra as etapas que devem ser seguidas para a identificação de ocupações críticas e ações subsequentes, necessárias para a mitigação do risco de perda do conhecimento e/ou de paralização do serviço:



## ETAPA 1: LEVANTAMENTO DA(S) ATIVIDADE(S) CRÍTICA(S)

Nesta etapa, a gestora ou o gestor de nível 1 deve analisar as atividades quanto ao impacto destas no alcance dos resultados (cumprimento da missão) ou no funcionamento do órgão e listar as críticas, de forma que a interrupção ou a falha na execução, por qualquer motivo, pode resultar em sérias consequências.

## ETAPA 2: PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO E CLASSIFICAÇÃO DA(S) ATIVIDADE(S)

Após o levantamento da(s) atividade(s) crítica(s), parte-se para o preenchimento do “Formulário de Identificação de Ocupações Críticas”, disponibilizado no Anexo deste guia.

Nessa etapa, a gestora ou o gestor deve responder a algumas perguntas relacionadas ao impacto e à execução da atividade, bem como à existência de sucessores para a sua execução.

Após, deverá pontuar cada item e, para isso, deve-se levar em consideração o descrito no quadro a seguir:

PONTUAÇÃO DE CRITICIDADE			
ITEM	ALTA = 2	BAIXA = 1	NEUTRA = 0
A	Atividade executada por apenas 1 servidor	Atividade executada por 2 ou 3 servidores	Atividade executada por vários servidores
B	Todos os servidores que executam a atividade crítica estão em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declararam vacância/afastamento próximo ou, ainda, não pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?	Alguns servidores que executam a atividade crítica estão em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declararam vacância/afastamento próximo ou, ainda, não pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?	Nenhum servidor que executa a atividade crítica está em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declarou vacância/afastamento próximo ou, ainda, todos os servidores que a executam pertencem ao quadro efetivo do órgão?
C	Não há mais nenhum servidor capacitado para executar a atividade crítica	Há um ou mais servidores capacitados para executar a atividade crítica	Há vários servidores capacitados para executar a atividade crítica
D	Não há, no órgão, sucessor para assumir a execução da atividade crítica	Não se aplica	Há, no órgão, possível(is) sucessor(es) para assumir a execução da atividade crítica
E	Não há processos de trabalhos mapeados ou instruções de serviços ou manual ou documento similar	Não se aplica	Há processos de trabalhos mapeados ou instruções de serviços ou manual ou documento similar

Na sequência, somam-se os pontos e o resultado é preenchido no formulário.

A partir daí, é possível classificar a atividade e identificar se ela está relacionada ou não a uma ocupação crítica. Para isso, basta conferir em qual intervalo o resultado da soma está:

CLASSIFICAÇÃO		
Pontuação de 4 a 10	Pontuação de 1 a 3	Pontuação igual a 0
<p>A atividade tem impacto no resultado ou no funcionamento do órgão e não estão sendo tomadas providências suficientes para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia.</p> <p><b>OCUPAÇÃO CRÍTICA</b></p>	<p>Apesar de a atividade ter impacto no resultado ou no funcionamento do órgão, já estão sendo tomadas algumas providências para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia.</p> <p>Recomenda-se manter o monitoramento da classificação dos itens e aperfeiçoar a gestão do conhecimento.</p>	<p>Apesar de a atividade ter impacto no resultado ou no funcionamento do órgão, já estão sendo tomadas as providências para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia.</p> <p>Recomenda-se manter o monitoramento da classificação dos itens.</p>

O ideal é que esta etapa seja realizada pelas gestoras ou pelos gestores de nível 1 e 2, em conjunto. Se não for possível, é importante que seja ratificada, posteriormente, pela gestora ou pelo gestor de nível 2.

Ressalta-se que, se não houver gestoras ou gestores de níveis 1 e 2 na unidade, a/o de nível 3 será a/o responsável pelas etapas 1, 2, 4 e 5, e a validação (etapa 3) deverá ser realizada em conjunto com a/o gestora ou gestor imediatamente superior.

Além disso, sugere-se a disponibilização do “Formulário de Identificação de Ocupações Críticas” em sistema eletrônico. Assim, as informações ficam consolidadas em processo administrativo, de forma a manter o histórico.

### ETAPA 3: VALIDAÇÃO DA(S) OCUPAÇÃO(ÕES) CRÍTICA(S)

A gestora ou o gestor de nível 3 é a/o responsável pela validação da(s) ocupação(ões) crítica(s), a partir das informações constantes do(s) formulário(s) devidamente preenchido(s).

Nesta etapa, além da anuência quanto ao impacto da atividade no resultado do órgão, é possível a indicação de outra(s) ocupação(ões) crítica(s), considerando a visão sistêmica da gestora ou do gestor e a existência de informações estratégicas até então desconhecidas.

Salienta-se, contudo, a necessidade de preenchimento de novo formulário para a devida certificação de que a ocupação é realmente crítica e atende aos pré-requisitos apontados neste guia.

É responsabilidade da gestora e do gestor de nível 3, também, comunicar à alta administração as ocupações críticas identificadas na unidade de sua responsabilidade e, posteriormente, após a elaboração do plano de ação (próxima etapa), dar conhecimento de ações a serem realizadas, bem como prestar contas da implementação. Para isso, é importante utilizar o mesmo processo criado no SEI ou em sistema de registro similar, a fim de preservar o histórico e promover a transparência.

Ao retomar o fluxo, após a conclusão da etapa de validação, parte-se para o plano de ação.

#### ETAPA 4: ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Esta fase é de responsabilidade da gestora ou do gestor de nível 1, sob a orientação da gestora ou do gestor de nível 2.

É o momento de pensar em como otimizar a gestão do conhecimento na unidade, para mitigar o risco de descontinuidade da(s) atividade(s). Lembrando que, conforme destacado pelo TCU no Acórdão n. 588/2018, a falta de colaboradores preparados para assumir os desafios de uma ocupação crítica coloca em risco as entregas de uma organização.

Assim, entre outras ações e a depender de cada caso, sugere-se:

- adotar, sempre que possível, esquema de rodízio de atividades entre as servidoras e/ou os servidores da equipe, a fim de propiciar a disseminação e a aplicação do conhecimento;
- mapear o processo de trabalho, mantendo-o atualizado e com ciclos periódicos de revisão e implementação de melhorias;
- criar ou atualizar manuais ou documentos equivalentes que versem sobre o passo a passo da execução;
- automatizar, sempre que possível, a atividade crítica;
- identificar potenciais sucessores e desenvolvê-los por meio de ações de capacitação formais (cursos, palestras, workshops etc.) ou informais (mentoria, indicação de leituras etc.), com foco em um plano de sucessão;
- priorizar a alocação de servidoras e servidores em ocupações classificadas como críticas.

Para a execução do plano de ação, é importante contar com o apoio da unidade de gestão de pessoas, principalmente em relação à oferta de ações de capacitação para a habilitação de sucessores e à alocação de servidoras e servidores. Para isso, ao solicitar o apoio, é necessário dar conhecimento de ocupações críticas identificadas àquela unidade.

#### ETAPA 5: MONITORAMENTO E REVISÃO DA(S) OCUPAÇÃO(ÕES) CRÍTICA(S)

O monitoramento corresponde ao acompanhamento da execução do plano de ação, momento em que poderão ser feitas correções ou intervenções para o alcance do objetivo estipulado.

A gestora ou o gestor do nível 1 deve fazer esse acompanhamento e se reportar ao de nível 2 para posicionamento e proposição de eventuais ajustes ou solicitação de providências.

Cabe lembrar que, de acordo com o observado anteriormente, as ocupações críticas tendem a ser transitórias, por isso, periodicamente, a critério de cada gestora ou gestor, recomenda-se visitar o formulário e revisar a ocupação crítica identificada, bem como avaliar se não há outras ocupações que se tornaram críticas com o tempo. Isso ratifica a necessidade de o método ser aplicada continuamente, conforme proposta.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que essa metodologia possa auxiliar as gestoras e os gestores na identificação de ocupações críticas e na implementação de planos de ação para otimizar a gestão do conhecimento nas unidades pelas quais são responsáveis.

Importante lembrar que ter um procedimento estruturado de identificação e tratamento de ocupações críticas, com acompanhamento contínuo, reduz consideravelmente o risco de perda do conhecimento e de interrupção da atividade e, conseqüentemente, da descontinuidade da prestação do serviço.

É bom para a equipe, é bom para o órgão, é bom para a sociedade. Todos saem ganhando!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa n. 3, de 30 de janeiro de 2020. Estabelece as diretrizes para sucessão das ocupações críticas do Superior Tribunal de Justiça. Boletim de Serviço do STJ, Brasília, DF, 31 jan. 2020. Disponível em: <[https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/139320/Int\\_3\\_2020\\_SET.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/139320/Int_3_2020_SET.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 588/2018 – TCU – Plenário. Relator: Min. Bruno Dantas, 21 de março de 2018. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em: 11 maio 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança pública: glossário. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, [2014]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 11 fev. 2022



JUSTIÇA FEDERAL

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS

Ao preencher este formulário, tenha em mente que:

- **ATIVIDADES CRÍTICAS** são aquelas cuja interrupção ou falha afeta de forma significativa o alcance dos resultados (o cumprimento da missão) ou o funcionamento do órgão.
- **OCUPAÇÕES CRÍTICAS** são aquelas de difícil reposição (preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia) e cuja(s) atividade(s) influencia(m) diretamente o alcance dos resultados ou o funcionamento do órgão.

**1. IDENTIFICAÇÃO**

Nome do órgão (Conselho ou Tribunal):

Missão:

Nome da unidade responsável pela atividade crítica:

Indique a atividade crítica que, se for interrompida ou tiver alguma falha em sua execução, afeta de forma significativa o alcance dos resultados (cumprimento da missão) ou o funcionamento do órgão e preencha os demais campos analisando o contexto atual.

**2. ATIVIDADE CRÍTICA**

**2.1. Descrição:**

**2.2. Quanto ao impacto**

**A interrupção dessa atividade impacta diretamente:**

- ( ) o cumprimento dos prazos estabelecidos legalmente
- ( ) a realização das sessões de julgamento
- ( ) a imagem do órgão
- ( ) a atuação da força de trabalho
- ( ) o uso dos recursos tecnológicos
- ( ) a segurança (da informação, predial ou de magistrados/as e/ou servidores/as)
- ( ) os recursos financeiros
- ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**2.3. Quanto à execução da atividade crítica/capacidade de sucessão**

**Pontuação de criticidade (\*)**

A) Quantos/as servidores/as executam a atividade crítica? \_\_\_\_\_

B) O/A(s) servidor/a(es/as) que executa(m) a atividade crítica está(ão) em abono permanência ou na iminência de se aposentar(em) ou declarou(am) vacância ou afastamento próximo ou, ainda, não pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?  
( ) Não ( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

C) Há, na equipe, mais servidores/as capacitados/as para executar a atividade crítica?  
( ) Não ( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

D) É fácil encontrar, no órgão, sucessor para assumir a vaga do servidor/a que executa a atividade crítica?  
( ) Não ( ) Sim.

E) O/A(s) servidor(es/as) que executa(m) na atividade crítica conta(m) com processos de trabalho mapeados e/ou com instruções de serviço, manual ou outro documento similar? ( ) Não ( ) Sim. Explícite:	
<b>CLASSIFICAÇÃO</b> (somatório da pontuação de criticidade)	

**PONTUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

Preencha os campos da coluna "Pontuação de criticidade" observando a tabela a seguir:

<b>(*) PONTUAÇÃO DE CRITICIDADE</b>			
<b>ITEM</b>	<b>ALTA = 2</b>	<b>BAIXA = 1</b>	<b>NEUTRA = 0</b>
A	Atividade executada por apenas um servidor/a	Atividade executada por dois ou três servidores/as	Atividade executada por vários servidores/as
B	Todos/as os/as servidores/as que executam a atividade crítica estão em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declararam vacância/afastamento próximo ou, ainda, não pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?	Alguns/mas servidores/as que executam a atividade crítica estão em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declararam vacância/afastamento próximo ou, ainda, não pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?	Nenhum/a servidor/a que executa a atividade crítica está em abono permanência ou na iminência de se aposentar ou declarou vacância/afastamento próximo ou, ainda, todos/as os/as servidores/as que a executam pertencem ao quadro efetivo do órgão?
C	Não há mais nenhum/a servidor/a capacitado/a para executar a atividade crítica.	Há um ou mais servidores capacitados para executar a atividade crítica.	Há vários servidores capacitados para executar a atividade crítica.
D	Não há, no órgão, sucessor/a para assumir a execução da atividade crítica.	Não se aplica.	Há, no órgão, possível(is) sucessor(es/as) para assumir a execução da atividade crítica.
E	Não há processos de trabalhos mapeados ou instruções de serviços ou manual ou documento similar.	Não se aplica.	Há processos de trabalhos mapeados ou instruções de serviços ou manual ou documento similar.

Some os pontos da coluna "Pontuação de criticidade" e verifique a situação da atividade, considerando a classificação descrita a seguir:

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>		
<b>Pontuação de 4 a 10</b>	<b>Pontuação de 1 a 3</b>	<b>Pontuação igual a 0</b>
A atividade tem impacto no resultado ou no funcionamento do órgão e não estão sendo tomadas providências suficientes para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia.  <b>OCUPAÇÃO CRÍTICA</b>	Apesar de a atividade ter impacto no resultado ou no funcionamento do órgão, já estão sendo tomadas algumas providências para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia. Recomenda-se manter o monitoramento da classificação dos itens e aperfeiçoar a gestão do conhecimento.	Apesar de a atividade ter impacto no resultado ou no funcionamento do órgão, já estão sendo tomadas as providências para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia. Recomenda-se manter o monitoramento da classificação dos itens.

Orientação para o trâmite: abra um processo eletrônico, adicione o(s) formulário(s), preencha e submeta para validação do/da titular, ocupante de cargo gerencial CJ-3 (secretária ou secretário, diretora ou diretor, assessora-chefe ou assessor-chefe etc.).