



TRIBUNAL REGIONAL DO  
TRABALHO DA 16ª REGIÃO

---

# **Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC**

---

2019

### Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

#### **Desembargadora Presidente**

Solange Cristina Passos de Castro Cordeiro

#### **Desembargador Vice-Presidente**

Américo Bedê Freire

#### **Desembargadores do Trabalho**

José Evandro de Souza

Gerson de Oliveira Costa Filho

Márcia Andrea Farias da Silva

Ilka Esdra Silva Araújo

Luiz Cosmo da Silva Junior

James Magno Araújo Farias

### Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

#### **Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Solange Cristina Passos de Castro Cordeiro – Desembargadora Presidente

Carlos Gustavo Brito de Castro - Juiz do Trabalho

Paulo Sérgio Mont'alverne Frota - Juiz do Trabalho

Noredim Oliveira Reuter Ribeiro Neto - Secretário-Geral da Presidência

Celson de Jesus Moreira Costa - Diretor-Geral

Tatiana de Moraes Lacerda e Silva - Secretária de Administração

Marcos Antônio de Souza Silva - Coordenador de Gestão Estratégica, Estatística e Pesquisa - CGEEP;

Cláudio Henrique Carneiro Sampaio - Coordenador de Tecnologia da Informação e Comunicações

Rafael Robinson de Sousa Neto - Chefe do Setor de Governança de TI

#### **Equipe de Elaboração do Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade**

Rafael Robinson de Sousa Neto

Maickel Roberto Neitzke

José Augusto Rodrigues Silva Filho

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2. ESTUDO QUALITATIVO</b>	<b>7</b>
<b>2.1. METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
<b>2.2. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS</b>	<b>9</b>
<b>3. ESTUDO QUANTITATIVO</b>	<b>34</b>
<b>3.1. QUADRO PERMANENTE DE TIC DO TRT16</b>	<b>34</b>
<b>3.2. FORÇA DE TRABALHO DE TIC</b>	<b>34</b>
<b>3.3. DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES DE TIC</b>	<b>35</b>
<b>3.4. DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES E CARGOS COMISSIONADOS</b>	<b>36</b>
<b>3.5. ANÁLISE DO QUADRO ATUAL EM RELAÇÃO A ENTIC-JUD</b>	<b>36</b>
<b>4. ESTUDO DE ROTATIVIDADE NA CTIC</b>	<b>39</b>
<b>4.1. ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL</b>	<b>41</b>
<b>4.2. ÍNDICE DE ROTATIVIDADE INTERNA DA CTIC</b>	<b>43</b>
<b>4.3. CONCLUSÃO DO ESTUDO DE ROTATIVIDADE</b>	<b>46</b>

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

47

### 1. Introdução

Este documento tem por objetivo apresentar o **Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC** do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região (TRT16).

A primeira fase do estudo focou na parte qualitativa, que tem por objetivo identificar as competências necessárias das unidades da CIC, identificar a competência atuais dos servidores lotados na unidades de TIC e direcionar as ações de capacitações de TIC para o cumprimento das metas e ações previstas no PETIC e no PDTIC.

A segunda fase do estudo focou no aspecto quantitativo. Este tem a finalidade de fornecer informações atualizadas ao Tribunal sobre a sua força de trabalho (servidores e colaboradores), como ela está distribuída e como a CTIC está estruturada em termos de chefias para gerenciar as equipes de trabalho.

O último estudo deste trabalho é o de rotatividade, que busca analisar o fluxo de entradas e saídas de servidores na área de TIC do Tribunal entre os anos de 2015 a 2019.

## 2. Estudo Qualitativo

O aspecto qualitativo dos servidores é uma variável que também influencia na capacidade de produção do Tribunal, portanto, este estudo fornecerá informações sobre quais competências e quais servidores deverão ser concentrados esforços de capacitação, pois desta forma, pode-se melhorar o nível de produtividade do servidor na competência aferida, lembrando que as competências estão totalmente de acordo com as atividades necessárias para se cumprir o PETIC e o PDTIC.

### 2.1. Metodologia

Para realizar este estudo, a metodologia utilizada seguiu o Guia de Gestão de Competências do CNJ de 2016 juntamente com algumas análises de estudos realizados perante a outros Tribunais do Trabalho.

O procedimento consiste em identificar gaps (diferenças) entre as competências existentes do servidor e as competências necessárias para o desempenho de suas tarefas, ou seja, quanto falta para um servidor ser capacitado para desempenhar bem as atividades relacionadas às competências requeridas.

Para fazer a aferição, o guia propõe o uso da seguinte fórmula:  $L=I(5-D)$ , onde L é o gap de competência, I é o grau de importância da competência, 5 é o maior grau de importância e D é a média das notas de domínio fornecidas pelo servidor e pela chefia.

Para classificar as competências necessárias em relação à importância que elas representam, o guia sugere trabalhar com os valores descritos na tabela 1.

Grau de importância das competências		
Grau de importância	Intervalo	Descrição
Extremamente importante	5	Extremamente importante para minha atividade

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

Muito importante	4	Muito importante para minha atividade
Razoavelmente importante	3	Razoavelmente importante para minha atividade
Pouco importante	2	Um pouco importante para minha atividade
Não é importante para sua atividade	1	A competência não é importante para minha atividade

Tabela 1 - Classificação do grau de importância

O mapeamento do domínio que o servidor tem sobre cada conhecimento necessário levou em consideração os valores propostos na tabela 2.

Domínio sobre a competência		
Domínio	Intervalo	Descrição
Excelente	5	Domino completamente a competência
Muito Bom	4	Sou muito bom na competência
Bom	3	Sou bom na competência
Regular	2	Sou regular na competência
Insuficiente	1	Não possuo domínio sobre a competência

Tabela 2 - Níveis de domínio do servidor sobre uma competência

Para saber a necessidade de capacitação do servidor na competência medida, foram utilizados os valores definidos na tabela 3, que se baseia em faixa de gaps de competências. Um valor maior ou igual a 15 indica que o servidor precisa iniciar a capacitação, um gap entre 8 e 14 indica que servidor precisa se aprimorar ou atualizar o conhecimento existente; enquanto um valor variando entre 1 e 7 indica que o servidor está capacitado.

Nos casos em que a competência não se aplica ao servidor, o gap não será calculado e apenas será informado um “hífen” no campo de competência.



Necessidade de capacitação	Descrição	Min	Max	Legenda
Iniciar capacitação (I)	Pouco conhecimento ou habilidade profissional sobre o tema	15	20	I
Aprimorar/Atualizar capacitação (A)	Possui parte do conhecimento e da habilidade profissional sobre o tema	8	14	A
Capacitado (C)	Possui conhecimento e habilidade profissional sobre o tema	1	7	C
Não aplicável (-)	Competência não é aplicável ao servidor	-	-	-

Tabela 3 - Gap de competências

### 2.2. Mapeamento das competências

O estudo foi iniciado com o levantamento das competências necessárias que cada setor deve ter para desenvolver bem suas atividades. As fontes de informações para o mapeamento dessas competências foram o PDTIC 2019-2020 e o Catálogo de Serviços de TIC.

Depois de mapeados os conhecimentos necessários, estes foram classificados em perfis relacionados aos respectivos setores da CTIC.

Em seguida, realizou-se o diagnóstico do domínio que o servidor tinha sobre cada competência mapeada. Para isso, foi utilizado o seguinte procedimento:

1. O próprio servidor atribuiu uma nota de domínio para cada competência aferida;
2. Para cada competência de um determinado servidor, o chefe atribuiu uma nota de domínio;
3. Tirou-se uma média entre as duas notas. Este valor obtido é representado pela letra D do item seguinte;
4. Aplicou-se a fórmula " $L=I(5-D)$ " para calcular o gap de competências;
5. O valor de L (gap) foi comparado com a faixa de valores definidos na tabela de grau de domínio.

Após o cálculo do gap para cada competência, obteve-se uma informação do domínio que o servidor tem sobre o conhecimento avaliado para o adequado desempenho de suas tarefas. As tabelas a seguir mostram os resultados deste estudo qualitativo para cada setor que compõe a CTIC. Nelas são informados o nível de conhecimento de cada servidor, como definido na tabela 3, e na última coluna tem-se a quantidade de servidores que precisam ser capacitados naquela competência específica.

Perfis	Competências	José Augusto R. S. Filho	Maiçkel R. Netzke	Rafael R. de Neto	Total a Capacitar
<b>Especialista em governança</b>	Planejamento Estratégico	A	A	C	2
	Planejamento Tático	A	A	A	3
	Modelo de Referência SISP PDTI	A	A	C	2
	Balanced Scored Card	A	A	A	3

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	COBIT	A	A	A	3
	Itil	C	C	C	0
	Resolução 211/2015 do CNJ	A	C	C	1
	Técnicas Legislativas	A	A	A	3
	Joomla - administração	A	C	A	2
<b>Gerente de Portfólio</b>	Guia PMBOK 5.0 Avançado	I	C	A	2
	Metodologia de Gerenciamento de portfólio de projetos do TRT16	I	C	C	1
	Coaching	I	A	A	3
	Comunicação	A	A	A	3
	Gerenciamento de conflitos	A	A	A	3
	Negociação	A	A	A	3
	Redmine - Administração	A	C	C	1
<b>Gerente de Projeto</b>	Guia PMBOK 5.0	I	C	A	2
	Comunicação	A	C	A	2
	Liderança	I	C	A	2
	Scrum	C	C	C	0
	Redmine	C	C	C	0
	Jira	C	C	C	0
<b>Contratação (Planejamento e Gestão)</b>	Lei 8.666/93	A	A	A	3
	Lei 10.502/02	A	A	A	3
	Resolução 182/2013 do CNJ	A	A	A	3

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Manual do processo de contratação do TRT16	A	A	A	3
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	A	A	A	3
	Técnicas de pesquisa de preços	A	A	A	3
<b>Administrativo</b>	SUAP - Operação	A	C	C	1
	Assyst - Operação	A	C	C	1
	Redmine - Operação	A	C	C	1
	Redação oficial	A	A	C	2
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	A	C	C	1
	Libre office	A	C	C	1
	Malote digital	C	C	C	0
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	C	C	C	0
<b>Especialista em processos</b>	Gestão de processos	I	C	C	1
	BPMN	C	C	C	0
	Bizagi	C	C	C	0
<b>Habilidades comportamentais</b>	Comunicação	A	A	A	3
	Relacionamento interpessoal	A	A	C	2
	Liderança	A	A	A	3
	Negociação e resolução de conflitos	A	A	A	3
<b>Gestão</b>	Técnicas de feedback	-	-	A	1
	Administração pública	-	-	C	0
	Legislação relativa à gestão de pessoas (Lei 8112 e normativos internos)	-	-	C	0

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Gestão de Pessoas	-	-	A	1
	Comunicação	-	-	A	1
	Relacionamento interpessoal	-	-	C	0
	Liderança	-	-	A	1
	Planejamento estratégico	-	-	C	0

Tabela 4 - Mapeamento de competências do SGTI

<b>Perfis</b>	<b>Competências</b>	<b>C a r l o s  E d u a r d o  F.  M a r i</b>	<b>T o t a l  a  c a p a c i t a r</b>
---------------	---------------------	--	--

		n	s
<b>Especialista em governança</b>	Assyst- Administração	C	0
	Domínio de índices de indicadores	A	1
	Gerência de Resultados	A	1
	Gerenciamento de Serviços	A	1
	Gerenciamento de Tarefas	A	1
	Business Intelligence	A	1
	Gestão de Riscos	A	1
	ITIL	A	1
	PL/SQL	A	1
	SQL	C	0
	Técnicas de Elaboração de Relatórios Gerenciais	A	1
<b>Gerente de projetos</b>	Guia PMBOK 5.0	A	1
	Comunicação	C	0
	Liderança	C	0
	Scrum	C	0
	Redmine	C	0
	Jira	-	-
<b>Contratação (Planejamento e Gestão)</b>	Lei 8.666/93	A	1
	Lei 10.502/02	A	1
	Resolução 182/2013 do CNJ	A	1

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Manual do processo de contratação do TRT16	A	1
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	A	1
	Técnicas de pesquisa de preços	A	1
<b>Administrativo</b>	SUAP - Operação	C	0
	Assyst - Operação	C	0
	Redmine - Operação	C	0
	Redação oficial	C	0
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	C	0
	Libre office	C	0
	Malote digital	C	0
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	C	0
<b>Especialista em processos</b>	Gestão de processos	A	1
	BPMN	C	0
	Bizagi	C	0
<b>Habilidades comportamentais</b>	Comunicação	C	0
	Relacionamento interpessoal	C	0
	Liderança	A	1
	Negociação e Resolução de Conflitos	A	1
<b>Gestão</b>	Coaching	A	1
	Técnicas de feedback	I	1
	Administração pública	C	0
	Legislação relativa à gestão de pessoas (Lei 8112/90 e normativos internos)	C	0

	Negociação e Resolução de Conflitos	A	1
	Gestão de Pessoas	A	1
	Planejamento estratégico	A	1
	Comunicação	C	0
	Relacionamento interpessoal	C	0
	Liderança	A	1

Tabela 5 - Mapeamento de competências do Setor de Relacionamento com o Cliente



Perfis	Competências	C	D	D	J	J	M	M	P	R	R	T	A	T
		arlos Roberto Martini	arlon José Coqueiro	Diogo Dualibe daSilva	ackson Amaral daSilva	Jefferson Amaral daSilva	Manoel M. de O. Lima Júnior	Moacir Loureiro P. Neto	Poliana F. de Britto	Ronald Silva Serrão	Ronny Patters daSilva	Ticiane Andrade Aguilar	André Pereira Nunes	Total A Capacitar
Desenvolvedor Web/Java	Java EE	A	I	C	A	A	A	C	I	A	C	A	I	9
	QueryDSL	A	C	C	A	A	C	A	A	C	A	A	A	8
	Jasper Reports	A	C	A	A	C	A	A	A	C	A	A	A	9
	Maven	A	A	C	A	A	A	C	I	A	C	I	I	9
	Git	A	C	C	A	A	C	C	A	C	C	A	A	6

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Liquibase	I	A	A	I	I	A	I	I	A	I	I	I	12
	JBPM	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	A	A	11
	Jira	A	A	A	A	A	A	C	A	C	C	A	A	9
	Sonar	A	A	A	A	A	A	C	A	A	C	A	A	10
	SGBD Oracle	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	0
	SGBD Postgres	A	A	A	A	C	C	C	A	C	C	C	A	6
<b>Desenvolvedor Web/PHP</b>	PHP	A	I	I	I	I	A	I	I	I	I	I	I	12
	Drupal	I	I	I	I	I	A	I	I	I	I	I	A	12
	SGBD MySQL	A	A	A	A	C	C	A	A	A	C	A	A	9
	SGBD Oracle	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	0
	SGBD Postgres	A	A	A	A	C	C	C	A	C	C	A	A	7
<b>Desenvolvedor Web/FrontEnd</b>	Material Design	I	A	A	I	A	A	A	I	I	A	I	I	12
	Javascript	A	C	C	A	C	C	A	A	A	A	A	A	8
	Typescript	A	C	C	A	A	C	A	A	A	A	A	A	9
	Angular	I	A	C	I	I	A	I	I	I	I	I	I	11
	Sonar	A	A	A	A	A	A	C	A	A	C	A	C	9
<b>Especialista em DEVOPS</b>	Jenkins	I	I	I	I	I	I	A	I	I	A	I	I	12
	Git	A	C	C	A	A	C	C	A	C	C	A	A	6
<b>Desenvolvedor PL/SQL</b>	Oracle Forms/Reports	C	I	I	I	A	I	I	I	I	I	I	A	11
	PL/SQL Developer	C	C	I	I	A	I	C	C	A	I	I	A	8
	SGBD Oracle	C	C	I	I	A	A	C	A	A	A	I	A	9

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Pentaho	A	A	A	A	C	A	A	C	C	A	A	A	9
<b>Gerente de Projeto</b>	Guia PMBOK 5.0	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12
	Scrum	C	I	A	I	I	I	I	I	I	I	I	A	11
	Redmine - Gestão	I	I	A	A	A	A	I	I	I	I	I	A	12
	Liderança	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12
	Negociação e Resolução de Conflitos	C	A	C	A	A	A	C	A	C	C	A	C	6
	Jira - Gestão	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	A	A	11
<b>Contratação (Planejamento e Gestão)</b>	Lei 8.666/93	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lei 10.502/02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Resolução 182/2013 do CNJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Manual do processo de contratação do TRT16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Técnicas de pesquisa de preços	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Administrativo</b>	SUAP - Operação	A	A	A	C	A	A	A	A	A	A	A	A	11
	Assyst - Operação	C	C	A	C	A	A	A	A	C	A	A	A	8
	Redmine - Operação	C	C	C	A	A	C	C	A	C	C	A	A	5
	Redação oficial	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	A	C	9
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	A	C	C	C	C	A	A	A	C	C	C	C	4
	Libre office	A	C	C	C	C	C	A	A	C	C	A	C	4
	Malote digital	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	0
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	0

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

<b>Especialista em processos</b>	Gestão de processos	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12
	BPMN	I	I	A	I	I	I	I	I	A	I	I	A	12
	Bizagi	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12
<b>Habilidades comportamentais</b>	Comunicação	A	C	I	I	A	A	C	I	A	A	A	A	10
	Relacionamento interpessoal	C	C	A	A	A	A	C	A	C	A	A	A	8
<b>Gestão</b>	Coaching	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	1
	Técnicas de feedback	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	1
	Administração pública	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	I	1
	Legislação relativa à gestão de pessoas (Lei 8112/90 e normativos internos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	I	1
	Gestão de Pessoas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	1
	Planejamento estratégico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	I	1

Tabela 6 - Mapeamento de competências do Setor de Desenvolvimento de Software

Perfis	Competências	Stanley Araújo Sousa	Total a Capacitar
<b>Especialista em segurança da informação</b>	ABNT NBR 73:2005	C	0
	ISO 27005:2011	C	0
	ISO 27000	C	0
	ISO 27001	C	0
	ISO 27002	C	0
	ISO 31.000:2018	C	0
	Risk Manager	A	1
	Certificação Digital	C	0
<b>Gerente de Portfólio de Contratos</b>	Sistema de Registro de Preço	A	1

	Resolução CNJ nº 182/2013	C	0
	Legislação Licitatória	A	1
	IN 01/2019	C	0
<b>Gestor orçamentário de TIC</b>	SIGEO	A	1
	Gestão Orçamentária	A	1
<b>Gerente de projetos</b>	Guia PMBOK 5.0	A	1
	Comunicação	C	0
	Liderança	C	0
	Scrum	C	0
	Redmine	A	1
	Jira	C	0
<b>Contratação (Planejamento e Gestão)</b>	Lei 8.666/93	A	1
	Lei 10.502/02	I	1
	Resolução 182/2013 do CNJ	C	0
	Manual do processo de contratação do TRT16	C	0
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	C	0
	Técnicas de pesquisa de preços	C	0
<b>Administrativo</b>	SUAP - Operação	A	1
	Assyst - Operação	C	0
	Redmine - Operação	A	1
	Redação oficial	A	1
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	C	0

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Libre office	C	0
	Malote digital	C	0
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	C	0
<b>Especialista em processos</b>	Gestão de processos	A	1
	BPMN	A	1
	Bizagi	A	1
<b>Habilidades comportamentais</b>	Comunicação	C	0
	Relacionamento interpessoal	C	0
	Liderança	C	0
	Negociação e resolução de conflitos	C	0
<b>Gestão</b>	Coaching	C	0
	Técnicas de feedback	C	0
	Administração pública	C	0
	Legislação relativa à gestão de pessoas (Lei 8112 e normativos internos)	C	0
	Negociação e resolução de Conflitos	C	0
	Gestão de Pessoas	C	0
	Planejamento estratégico	C	0
	Comunicação	C	0
	Relacionamento interpessoal	C	0
	Liderança	C	0

Tabela 7 - Mapeamento de competências do Setor de Segurança da Informação

Perfis	Competências	Bruno Machado França	Djeison Rafael Netizke	Gustavo Soares de Melo	Guilherme V. Santos	Raimundo M. P. Neto	Gilberto C. Filho	Total Capacitar
Sustentador PJE	Java EE	C	A	C	-	A	-	2
	Jasper Reports	I	C	A	-	A	-	3
	Maven	A	A	A	-	A	-	4



## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Git	A	A	A	-	A	-	4
	JBPM	A	C	A	-	A	-	3
	Jira	A	C	A	C	I	-	3
	DDI e DML - SGBD Oracle	A	C	A	I	I	-	4
	DDI e DML - SGBD Postgres	I	C	I	I	I	-	4
	Modelo de dados do PJe	I	C	I	C	I	-	3
	Noções do PJe e Sistemas Satélites	I	C	I	I	I	-	4
	Modelo de dados do eGestão	A	A	I	C	I	-	4
	Noções do BacenJud	I	I	I	C	I	-	4
	Noções do Renajud	I	I	I	C	I	-	4
	Noções do CNDT e BNDT	I	A	I	-	I	-	4
	Javascript	I	A	A	-	I	-	4
	Typescript	I	I	A	-	I	-	4
	Angular	I	I	A	-	I	-	4
	Noções Resolução n. 242/CSJT	I	C	I	C	A	-	3
	TestLink	I	A	I	C	I	-	4
	<b>Analista de Negócio</b>	Noções de Processo Trabalhista	I	A	I	C	I	-
Noções de Direitos e Deveres (Lei 8112/93)		C	C	C	C	A	-	1
Conhecimento aprofundado do PJe		I	C	I	C	I	-	3
Conhecimento do AUD (Configurações e operações)		A	C	A	C	A	-	3
Conhecimento do JTe		A	C	A	C	A	-	3
Conhecimento do NUGEP		A	C	A	C	A	-	3

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

Conhecimento do PJe-CALC	A	A	A	C	A	-	4
Conhecimento do Relatório Judicial	C	C	A	C	A	-	2
Conhecimento do SABB	A	C	A	C	A	-	3
Conhecimento do sistema Cálculo Judicial legado	A	A	A	A	A	-	5
Conhecimento do Sistema de Arquivos	A	A	A	A	A	-	5
Conhecimento do sistema DEJT	A	C	A	C	A	-	3
Conhecimento do sistema E-Recurso	A	A	A	A	A	-	5
Conhecimento do sistema E-Remessa	A	A	A	A	A	-	5
Conhecimento do sistema Precatório legado	A	A	A	A	A	-	5
Conhecimento do sistema SAGA	C	A	A	A	A	-	4
Conhecimento do sistema Sala de Sessão	A	A	A	C	A	-	4
Conhecimento do sistema SAPT1	A	A	A	C	C	-	3
Conhecimento do sistema SAPT2	C	A	A	C	C	-	2
Conhecimento do SIF e SISCONDJ	A	A	A	C	A	-	4
Modelo de dados do eGestão	C	C	A	C	A	-	2
Noções do BacenJud	A	A	A	C	A	-	4
Noções do Renajud	A	A	C	C	A	-	3
Noções do CNDT e BNDT	A	C	A	C	A	-	3
Regras de negócio do E-gestão	C	C	A	C	A	-	2
Resolução n. 185/CSJT	I	A	I	C	A	-	4
Resolução n. 242/CSJT	I	A	I	C	A	-	4
TestLink	A	C	A	C	A	-	3

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Jira CSJT e TST	A	C	A	C	I	-	3
<b>Gerente de Projeto</b>	Guia PMBOK 5.0	I	I	I	I	I	I	6
	Scrum	A	C	A	-	A	C	3
	Redmine	I	A	I	A	I	C	5
	Liderança	C	I	I	A	I	C	4
	Negociação	I	I	I	A	I	C	5
	Resolução de Conflitos	I	I	I	A	A	C	5
	Jira	A	C	C	C	A	C	2
<b>Contratação (Planejamento e Gestão)</b>	Lei 8.666/93	A	A	A	A	A	A	6
	Lei 10.502/02	A	A	A	A	A	A	6
	Resolução 182/2013 do CNJ	A	A	A	A	A	A	6
	Manual do processo de contratação do TRT16	A	A	A	A	A	A	6
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	A	A	A	A	A	A	6
	Técnicas de pesquisa de preços	A	A	A	A	A	A	6
<b>Administrativo</b>	SUAP - Operação	I	I	I	A	I	C	5
	Assyst - Operação	A	A	A	C	A	C	4
	Redmine - Operação	A	A	A	A	A	C	5
	Redação oficial	A	A	A	C	A	A	5
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	C	C	C	C	A	C	1
	Libre office	A	A	C	C	A	C	3
	Malote digital	A	C	C	C	C	C	1
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	A	A	A	C	A	C	4

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

<b>Especialista em processos</b>	Gestão de processos	A	A	A	A	A	C	5
	BPMN	I	A	A	I	I	C	5
	Bizagi	I	A	A	I	I	C	5
<b>Habilidades comportamentais</b>	Comunicação	A	A	A	C	A	C	4
	Relacionamento interpessoal	A	A	A	A	A	C	5
<b>Gestão</b>	Coaching	-	-	-	-	-	C	0
	Técnicas de feedback	-	-	-	-	-	C	0
	Administração pública	-	-	-	-	-	C	0
	Legislação relativa a gestão de pessoas (Lei 8112 e normativos internos)	-	-	-	-	-	C	0
	Negociação e Resolução de Conflitos	-	-	-	-	-	C	0
	Gestão de Pessoas	-	-	-	-	-	C	0
	Planejamento estratégico	-	-	-	-	-	C	0
	Comunicação	-	-	-	-	-	C	0
	Relacionamento interpessoal	-	-	-	-	-	C	0
	Liderança	-	-	-	-	-	C	0

Tabela 8 - Mapeamento de competências do Setor de Apoio ao PJe

Perfis	Competências	A n t o n i e l M. de C a r v a l h o	F e r n a n d o R. F. F i l h o	J o ã o D i e g o R o c h a L i m a	L e o n e l C a r n e i r o P e r e i r a	P a b l o T e ó f i l o D u r a n s	V i n i c i u s M. S i l v a d e J e s u s	R o d r i g o S i l v e i r a A l e x a n d r e	T o t a l c a p a c i t a r
Especialista em Conectividade	Modelo OSI	C	C	A	I	C	I	I	4
	Switching e Routing	A	I	I	I	A	I	I	7
	RSTP e STP	A	I	I	I	I	I	I	7
	Instalação, Configuração e Administração de redes Huawei	A	I	I	I	I	I	I	7
	Camada de transporte	C	C	C	A	C	A	C	2

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Cabeamento estrutura e organização de cabeamento	A	A	A	I	I	I	I	7
	Gerência de redes de computadores	A	A	A	I	A	I	A	7
	Zabbix e Grafana	I	I	C	I	A	I	C	5
	Protocolos de roteamento dinâmico com foco em OSPF	I	I	I	I	I	I	I	7
	Endereçamento IP, subnetting e VLSM	A	I	A	I	I	I	I	7
	Avaliação e medição de desempenho de redes	I	I	A	I	I	I	A	7
	Conceitos de redes sem fio	A	I	A	I	I	I	I	7
	Rede sem fio Aruba	A	I	I	I	I	I	I	7
	BGP	I	I	I	I	I	I	I	7
	Firewall Checkpoint	A	A	A	I	C	I	C	5
	VOIP e conceitos de telefonia	C	A	C	A	A	A	A	5
	Detecção e combate a incêndio	A	A	I	I	I	I	I	7
	Especialista em Sistemas Operacionais	Windows Server 2016	A	I	A	I	A	A	I
Linux		I	A	A	A	C	I	C	5
Active Directory		A	I	A	I	A	A	A	7
File Server		A	I	A	I	A	A	A	7
Avaliação e desempenho de sistemas operacionais		C	A	C	A	C	C	C	2
GSuite		C	A	C	A	C	C	C	2
VOIP		C	C	C	A	A	A	A	4
Antivírus McAfee		C	C	C	C	C	C	C	0
Citrix e Remote Desktop Services		A	I	A	I	I	I	I	7
Sistemas operacionais Microsoft para desktops		C	C	C	A	A	A	C	3

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Detecção e combate a incêndio	I	A	I	I	I	I	I	7
Especialista em datacenter	Vmware	I	I	I	I	I	A	A	7
	VSOM	I	I	I	I	I	I	I	7
	Conceitos de datacenter	A	A	A	A	A	A	A	7
	Normas de datacenter	C	C	C	C	C	C	C	0
	Redes SAN	I	I	I	I	I	I	I	7
	Redes SAN Cisco	I	I	I	I	I	I	I	7
	Conceitos de storage e armazenamento	I	I	I	I	I	I	I	7
	Avaliação de desempenho em ambientes de virtualização	A	I	I	I	I	A	I	7
	Energia (gerador, quadros, UPS)	I	I	I	I	I	I	I	7
	Climatização	A	A	A	A	A	A	A	7
	Detecção e combate a incêndio	I	A	I	I	I	I	I	7
	Noções de operação de datacenters	I	I	I	I	I	I	I	7
	Veeam Backup and Replication	I	I	I	I	I	I	I	7
Especialista em aplicações	PJE	I	I	I	I	C	I	C	5
	JBoss	I	I	I	I	C	I	C	5
	Conceitos de devops	I	I	I	I	C	I	I	6
	Kubernetes	I	I	I	I	I	I	I	7
	Docker	I	I	I	I	A	I	I	7
	Ansible	I	I	I	I	A	I	A	7
	Prometheus	I	I	I	I	I	I	I	7
	APM	I	I	I	I	I	I	I	7

	Detecção e combate a incêndio	I	I	I	I	I	I	A	7
	Oracle	I	A	I	A	I	I	I	7
Banco de Dados	PostgreSQL	I	C	I	C	I	I	I	5
	Tunning	A	C	A	C	A	A	A	5
	SQL	C	C	C	C	C	A	C	1
	Ferramentas e tecnologias de bancos (Grid Control, Tunning, Data Guard, RMAN, Discoverer etc.)	I	I	I	A	I	I	I	7
	Detecção e combate a incêndio	I	A	I	I	I	I	I	7
Gerente de Projeto	Guia PMBOK 5.0	A	A	A	A	A	A	A	7
	Scrum	C	C	C	C	C	C	C	0
	Redmine	A	A	A	A	A	A	C	6
	Jira	A	C	A	C	C	A	C	3
Contratação (Planejamento e Gestão)	Lei 8.666/93	C	C	C	C	C	C	C	0
	Lei 10.502/02	C	C	C	C	A	C	C	1
	Resolução 182/2013 do CNJ	I	C	I	I	I	I	I	6
	Manual do processo de contratação do TRT16	I	C	I	I	A	I	I	6
	IN 01/2019 Ministério da Economia (antigo MPOG)	A	C	A	A	A	A	A	6
	Técnicas de pesquisa de preços	A	C	A	A	A	A	A	6
Administrativo	SUAP - Operação	A	A	I	A	C	A	A	6
	Assyst - Operação	C	C	C	C	C	C	C	0
	Redmine - Operação	C	C	A	C	C	A	C	2



## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

	Redação oficial	C	C	C	C	C	C	C	0
	Google Suits (Gmail, Drive, Agenda)	C	C	C	C	C	C	C	0
	Libre office	C	C	C	C	C	C	C	0
	Malote digital	C	C	C	C	C	C	C	0
	Operações com PDF (otimização, particionamento)	C	C	C	C	C	C	C	0
Especialista em processos	Gestão de processos	C	C	C	C	C	C	C	0
	BPMN	C	C	C	C	C	C	C	0
	Bizagi	C	C	C	C	C	C	C	0
Habilidades comportamentais	Comunicação	C	C	C	I	I	C	C	2
	Relacionamento interpessoal	C	C	C	A	C	C	C	1
	Liderança	C	C	C	A	C	A	C	2
	Negociação e Resolução de Conflitos	C	C	C	C	C	C	C	0
Gestão	Coaching	-	-	-	-	-	-	A	1
	Técnicas de feedback	-	-	-	-	-	-	A	1
	Administração pública	-	-	-	-	-	-	I	1
	Legislação relativa a gestão de pessoas (Lei 8112 e normativos internos)	-	-	-	-	-	-	A	1
	Negociação e Resolução de Conflitos	-	-	-	-	-	-	A	1
	Gestão de Pessoas	-	-	-	-	-	-	A	1
	Planejamento estratégico	-	-	-	-	-	-	A	1
	Comunicação	-	-	-	-	-	-	C	0
	Relacionamento interpessoal	-	-	-	-	-	-	C	0

Liderança	-	-	-	-	-	-	-	A	1
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tabela 9 - Mapeamento de competências do Setor de Infraestrutura computacional

### 3. Estudo Quantitativo

O estudo quantitativo fornece informações atualizadas sobre o quadro permanente de TIC, a força de Trabalho de TIC, a distribuição dos servidores, funções e cargos na áreas de TIC e finaliza fazendo uma comparação entre os recursos humanos existentes e o que a ENTIC-JUD recomenda como necessário e suficiente em termos quantitativos para o TRT16

#### 3.1. Quadro permanente de TIC do TRT16

A tabela 10 dispõe sobre a quantidade de cargos permanentes de TIC e sua alocação.

Apoio Especializado em TIC	Analista Judiciário	Técnico Judiciário	Total	%
Lotados na CTIC	24	6	30	83%
Lotados em outras unidades	2	1	3	8%
Lotados em outros órgãos	2	0	2	6%
Vagos	0	1	1	3%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Tabela 10 - Quadro permanente de TIC do TRT16

#### 3.2. Força de trabalho de TIC

A tabela 11 mostra a força de trabalho de TIC do TRT16, conforme critérios definidos pela ENTIC-JUD.

Tipo	Quantidade	%
------	------------	---

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

Cargos quadro permanente de TIC	30	70%
Cargos de outras especialidades	4	9%
Requisitados	1	2%
Terceirizados	8	19%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Tabela 11 - Força de trabalho de TIC do TRT16

### 3.3. Distribuição de servidores de TIC

A tabela 12 mostra como estão distribuídos os servidores dentro dos setores que compõe a CTIC. É possível observar também o percentual de servidores distribuídos em relação ao efetivo total da equipe.

Unidades da CTIC	Analista Judiciário		Técnico Judiciário		Total			
	TIC	Outras	TIC	Outras	TIC	Outras	Total	%
Coordenação	1	1	0	1	1	2	3	8,37%
Setor de Apoio PJe	5	2	0	0	5	2	7	20,00%
Setor de Segurança da Informação	1	0	0	0	1	0	1	2,8%
Setor de Infraestrutura Computacional	6	0	1	1	7	1	8	22,86%
Setor de Governança de TIC	2	0	1	0	3	0	3	8,57%
Setor de Desenvolvimento de Sistemas	9	0	3	0	12	0	12	34,29%
Setor de Relacionamento com o Cliente	0	0	1	0	1	0	1	2,86%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 12 - Distribuição de servidores de TIC do TRT16

### 3.4. Distribuição das Funções e Cargos Comissionados

A área de TIC conta com 1 cargo comissionado e 12 funções de confiança, distribuídos nas 7 unidades de TIC conforme tabela 13.

Setor	Número de Servidores	CJ's e FC's			
		FC1	FC3	CJ2	Total
Coordenações de Tecnologia da Informação e Comunicações	3	0	0	1	1
Setor de Governança de TI	3	1	1	0	2
Setor de Segurança da Informação	1	0	1	0	1
Setor Relacionamento com o Cliente	1	0	1	0	1
Setor de Desenvolvimento de Sistemas	12	2	1	0	3
Setor de Infraestrutura Computacional	8	1	1	0	2
Setor de Apoio ao PJe	7	2	1	0	3
<b>Totais</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

Tabela 13 - Distribuição das funções e cargos comissionados na CTIC

### 3.5. Análise do Quadro Atual em Relação a ENTIC-JUD

A Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário, instituída pela Resolução nº 211/2015 do CNJ, define a quantidade mínima de servidores de TIC que cada Tribunal deve ter para cumprir suas recomendações. Para tanto, utiliza os seguintes critérios: quantidade de usuários internos de recursos de TIC e quantidade de usuários externos de recursos de TIC. No caso dos usuários externos, foram considerados advogados, procuradores e defensores que usaram os serviços de TIC nos últimos 2 anos. Com base no quantitativo de usuários, a resolução define a faixa de valores que devem ser considerados no cálculo da força de trabalho de TIC.

Em julho de 2019, o Tribunal contava com 687 usuários internos de TIC e 20.080 usuários externos, enquadrando-se, dessa forma, na faixa de 1501 a 3000 usuários de recursos de TIC, conforme a tabela 14. Assim, para a apuração do quantitativo mínimo da força de trabalho de TIC, as seguintes fórmulas foram aplicadas:

Item	Fórmula	Glossário
<b>Total de Usuário de Recursos de TIC</b>	$TURTic = TUInt + (TUExt * 0,10)$	TURTic: Total de Usuários de Recursos de TIC; TUInt: Total de usuários internos que fazem uso dos recursos de TIC; TUExt: Total de advogados, defensores ou procuradores registrados nas bases de dados de cada Tribunal.
<b>Mínimo da Força De Trabalho de TIC</b>	$3,00\% \times TURTic + 30$ (Faixa: entre 1501 e 3000)	TURTic: Total de Usuários de Recursos de TIC
<b>Mínimo Necessário de Servidores do Quadro Permanente</b>	$1,95\% \times TURTic + 19,5$ (Faixa: entre 1501 e 3000)	TURTic: Total de Usuários de Recursos de TIC

Tabela 14 - Tabela de parâmetros da força de trabalho da Entic-Jud

A tabela 15 é resultante da aplicação dos cálculos das forças de trabalho de TIC conforme os parâmetros definidos pela Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

Total de Usuários de Recursos de TIC	Atual		Res. CNJ nº 211/2015	
	Força de Trabalho TIC (Efetivos, Comissionados e Terceirizados)	Força de Trabalho do Quadro Permanente de TIC	Mínimo da Força de Trabalho de TIC (Efetivos, Comissionados e Terceirizados)	Mínimo Necessário de Servidores do Quadro Permanente de TIC

## Estudo Qualitativo, Quantitativo e de Rotatividade dos Servidores de TIC

$687 + (20080 * 0,1) = 2695$	43	30	$3,00\% * 2695 + 30 = 111$	$1,95\% * 2695 + 19,50 = 73$
------------------------------	----	----	----------------------------	------------------------------

Tabela 15 - Comparativo entre o quadro de TIC e o previsto pela ENTIC-JUD

Após análise dos resultados descritos na tabela 15, observa-se que tanto a força de trabalho de TIC (Efetivos, Comissionados e Terceirizados) quanto o número de servidores do quadro permanente de TIC encontram-se em defasagem em relação ao quantitativo de pessoal definidos na ENTIC-JUD. No que diz respeito a força de trabalho de TIC, existe uma **defasagem de 38 colaboradores**; já em relação aos servidores do quadro permanente, a **diferença é de 30 servidores**.

### 4. Estudo de Rotatividade na CTIC

A rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos, demissões, remanejamentos e aposentadorias) de pessoas numa organização.

O rodízio de funcionários gera custos para qualquer organização. Estes podem ser classificados como custos de direitos e custos de oportunidades. O primeiro se refere a custos com recrutamento, seleção e treinamento; já o segundo, refere-se a perda de produtividade geralmente relacionada ao período de curva de aprendizagem que os novos funcionários precisam para desempenhar suas atividades de maneira satisfatória

Para os fins deste trabalho, foi levado em conta a movimentação dos servidores que trabalharam na CTIC de 01/01/2015 até 30/07/2019. A tabela a seguir mostra o levantamento dessas movimentações.

Tipo de Rotatividade	2015		2016		2017		2018		2019	
	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída
Nomeado/Exonerado	19	3	3	2	2	1	1	-	-	1
Lotação/Remoção na CTIC - Tribunal	2	1	-	1	-	-	-	1	-	-
Lotação/Remoção na CTIC - Outro órgão	2	3	1	2	-	1	-	1	2	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Efetivo Médio</b>	<b>28</b>		<b>37</b>		<b>36</b>		<b>36</b>		<b>35</b>	

Tabela 16 - Entradas e saídas entre 2015 e 2019

Como base na informação da tabela 16, obteve-se o gráfico 1, que apresenta evolução da força de trabalho de TIC entre os anos de 2015 a julho de 2019. O primeiro ano do período avaliativo chama atenção devido ao crescimento na casa de 111% da equipe de trabalho, decorrentes do preenchimento dos novos cargos de TIC criados no ano de 2014.

### Evolução Força de Trabalho x Anos

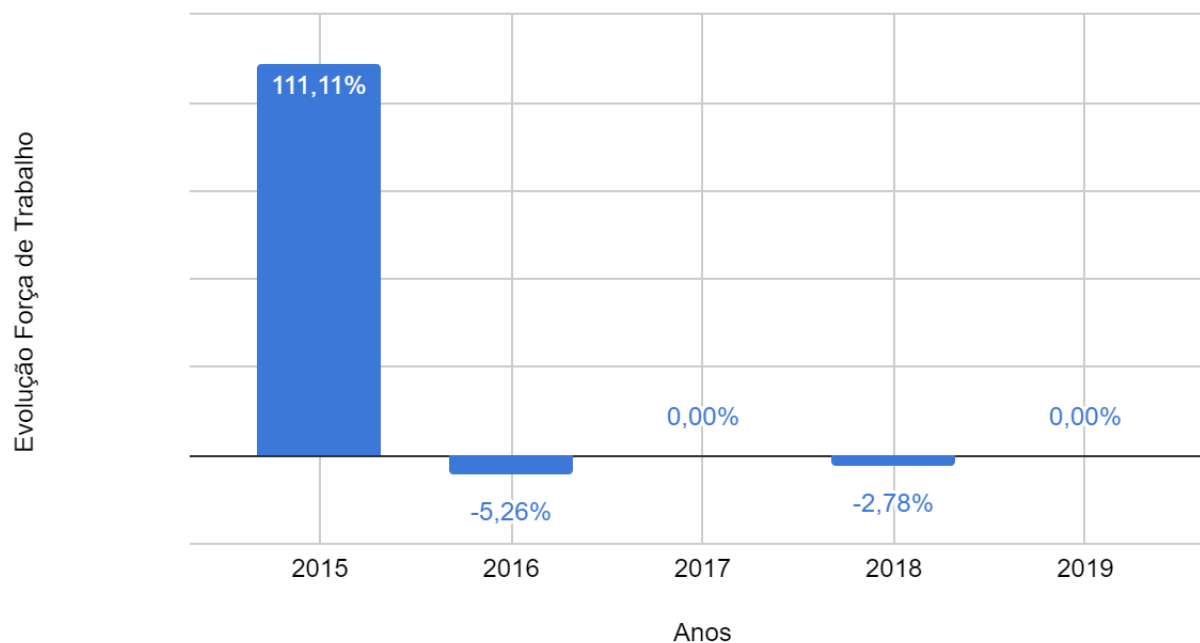


Gráfico 1 - Evolução da Força de Trabalho por Ano

Por fim, para analisar mais detalhadamente as informações sobre rotatividade, foram criados e avaliados o índice de rotatividade geral e o índice de rotatividade interna dentro da CTIC.



### 4.1. Índice de Rotatividade Geral

Este índice reflete a taxa geral de movimentações de servidores na área de TIC. Para se calculá-lo, aplica-se uma média aritmética entre o número de entradas e saídas de servidores ocorridas no período apurado; em seguida, divide-se este valor pelo efetivo médio de servidores (no período apurado) lotados na CTIC e por fim multiplica-se o resultado por 100.

$$\text{Índice de Rotatividade Geral} = \frac{\frac{\text{Entradas} + \text{Saídas}}{2}}{\text{Efetivo Médio}} \times 100$$

Este indicador é útil para que o Tribunal possa mensurar como variou a sua força de trabalho de TI num determinado período, no caso entre 2015 e 2019. Também pode indicar um problema no processo de seleção de servidores.

O gráfico 2 mostra o resultado encontrado após o cálculo do índice de rotatividade geral por ano com base nas informações apresentadas na tabela 16.

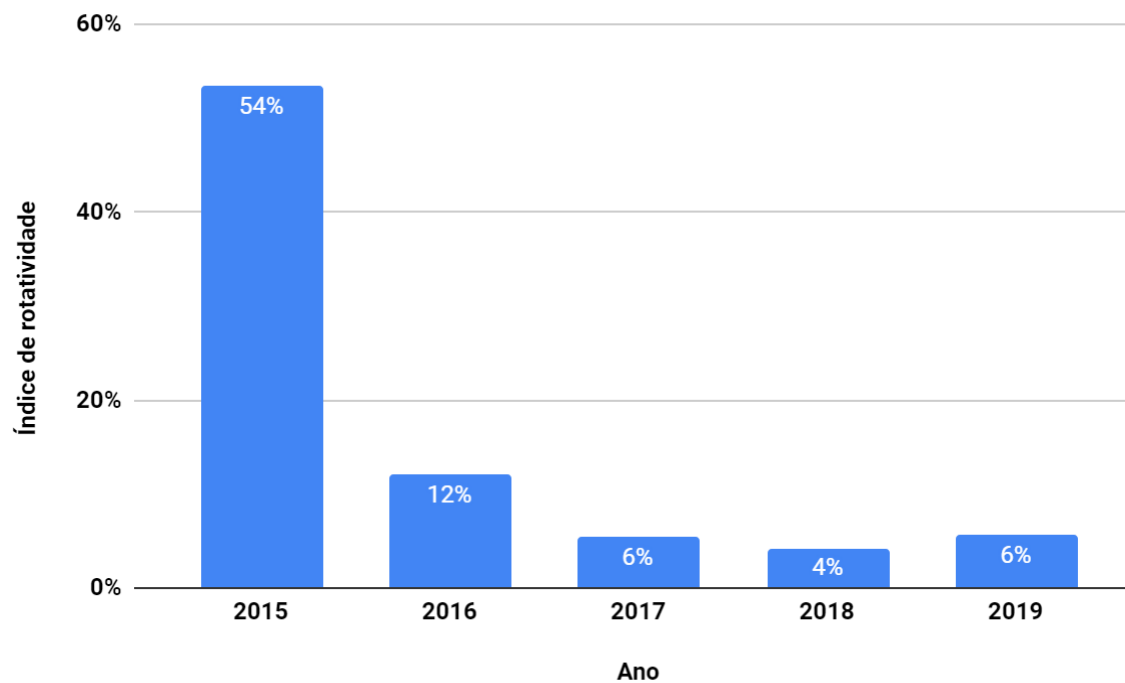


Gráfico 2 - Índice de Rotatividade

## 4.2. Índice de rotatividade interna da CTIC

Este indicador mostra a taxa movimentações que ocorreram dentro de cada área da CTIC nos últimos 5 anos, conforme dados da tabela 17, onde as colunas “E”, “S”, “EM” e “I” representam, respectivamente, “Entrada”, “Saída”, “Efetivo Médio” e “Indicador”.

Setores	2015				2016				2017				2018				2019			
	E	S	EM	I	E	S	EM	I	E	S	EM	I	E	S	EM	I	E	S	EM	I
Coordenadoria	0	0	3	0%	0	1	2,5	20%	1	1	2	50%	0	0	2	0%	0	0	2,5	0%
Setor de Desenvolvimento de Sistemas	9	4	12,5	52%	2	1	15,5	10%	0	5	13,5	19%	0	0	11	0%	2	1	11,5	13%
Setor de Infraestrutura Computacional	9	2	9,5	58%	0	4	11	18%	0	1	8,5	6%	2	2	8	25%	1	1	8	13%
Setor de Governança de TI	2	0	1	0%	1	0	2,5	20%	0	0	3	0%	0	0	3	0%	0	0	3	0%
Setor de Apoio ao PJe	4	0	2	0%	1	1	4	25%	5	0	6,5	38%	1	1	9	11%	2	4	8	38%
Setor de Segurança da Informação	0	0	0	0%	1	0	0,5	0%	1	0	1,5	33%	0	1	1,5	33%	0	0	1	0%
Setor Relacionamento com o Cliente	0	0	0	0%	1	0	0,5	0%	0	0	1	0%	0	0	1	0%	0	0	1	0%

Tabela 17 - Número de troca de servidores da CTIC para outros setores da CTIC

A fórmula de cálculo deste índice é:

$$\text{Índice de rotatividade interna da CTIC} = \frac{\text{Entrado Setor} + \text{Saída Setor}}{\text{Efetivo Médio}} \times 100$$

O cálculo do índice é feito levando-se em conta a soma entre as entradas e saídas de servidores de um setor para outro. Este valor é dividido pelo efetivo médio no período apurado. O resultado desta operação multiplicou-se por 100.

O gráfico 3 mostra o resultado aferido com base neste índice para o período deste estudo.

### Rotatividade interna

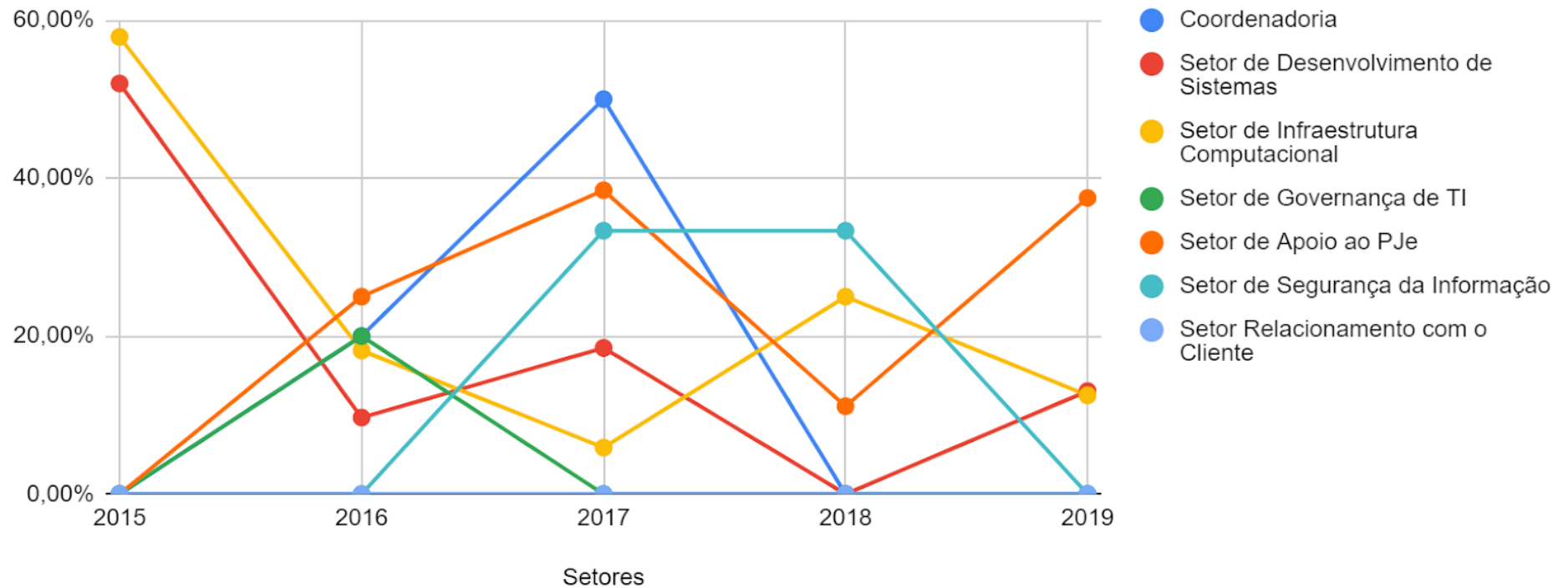


Gráfico 3 - índice de Rotatividade Interna por Ano

### 4.3. Conclusão do Estudo de Rotatividade

Observando-se o resultado obtido com a aplicação do índice de rotatividade geral, nota-se que no ano de 2015 este valor foi elevado, na casa dos 54%. O fator principal para este número foi a criação de novos cargos na CTIC que foram preenchidos a partir de 2015 pelo concurso público realizado em 2014.

Nota-se nos anos subsequentes que este percentual foi caindo, mesmo apresentando um valor alto na casa de 12% em 2016, até se estabilizar em torno de 4% e 6%. Nos dois primeiros anos ocorreram algumas remoções e nos anos seguintes algumas redistribuições, tudo consequência do preenchimento dos novos cargos criados em 2014.

O segundo índice medido foi o de rotatividade interna. Observou-se um índice elevado em 2015 devido a chegada dos novos servidores aprovados no concurso de 2014. No ano seguinte, a taxa continuou considerável, pois naquele ano, a CTIC foi reestruturada com a criação de novas unidades organizacionais: Setor de Governança de TI, Setor de Relacionamento com o Cliente, Seção de Segurança da Informação e Seção de Apoio ao PJe. Em 2017, o índice continuou alto porque alguns servidores, por motivos estratégicos, foram deslocados do Setor de Desenvolvimento de Sistemas para a Seção de Apoio ao PJe.

Por fim, constatou-se que a força de trabalho da CTIC nunca contou com o todos os servidores do quadro permanente no período apurado, devido à cessão de servidores a outras unidades do Tribunal e órgãos da federação.

### 5. Considerações Finais

O trabalho conseguiu atingir o seu objetivo, pois produziu informações atualizadas sobre as competências das unidades de TIC e dos seus respectivos servidores, da força de trabalho de TIC e da rotatividade na área de TIC. Com essas informações será possível mensurar a capacidade de execução para o atendimento das demandas, direcionar esforços para melhorar a qualificação da equipe de trabalho e criar mecanismos para mitigar o impacto negativo provocado pela movimentação do pessoal de TIC.

Por fim, sugere-se as seguintes medidas como forma de aprimorar a área de TIC e as pessoas que a compõem:

- Instituir política de gestão de pessoas da TIC;
- Implantar o processo de gestão por competência;
- Utilizar o estudo qualitativo para embasar a elaboração do plano de capacitação de TIC;
- Incluir ações no plano de capacitação de TIC voltadas para a gestão de pessoas;
- Criação de mecanismos para incentivar o desenvolvimento das competências e impulsionar o desempenho;
- Realizar revisão das competências técnicas e gerenciais definidas para as unidades que compõem a área de TIC;
- Criação de gratificação específica para os servidores do quadro permanente de TIC do órgão lotados nas unidades diretamente subordinadas à área de TIC;
- Verificar viabilidade de retorno dos servidores do quadro permanente de TIC lotados fora da CTIC.