



**Secretaria de Gestão de Pessoas  
Gerência De Governança E Controle Interno  
Coordenadoria De Governança**

## **ESTUDO DE ROTATIVIDADE**

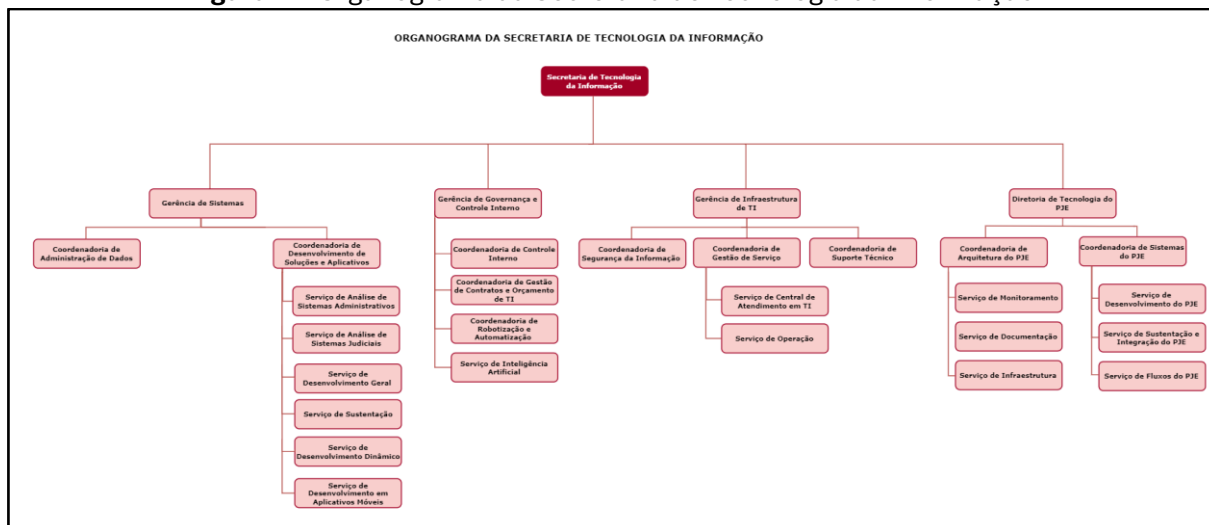
### **1. INTRODUÇÃO**

Este documento tem por objetivo apresentar o Estudo Quantitativo e de Rotatividade do Quadro Pessoal de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) para o período de janeiro de 2020 a dezembro de 2024. Para esse estudo adotamos as seguintes definições: a) Servidores de TIC: cargos providos de TIC e servidores de outras carreiras com formação na área de TIC; b) Quadro de Pessoal de TIC: servidores cargos providos de TIC, servidores de outras carreiras com formação na área de TIC, exclusivamente comissionados, cargos de outras carreiras e requisitados; e c) Força de Trabalho de TIC: servidores cargos providos de TIC, servidores de outras carreiras com formação na área de TIC, exclusivamente comissionados, cargos de outras carreiras e requisitados e colaboradores terceirizados.

### **2. ESTRUTURA**

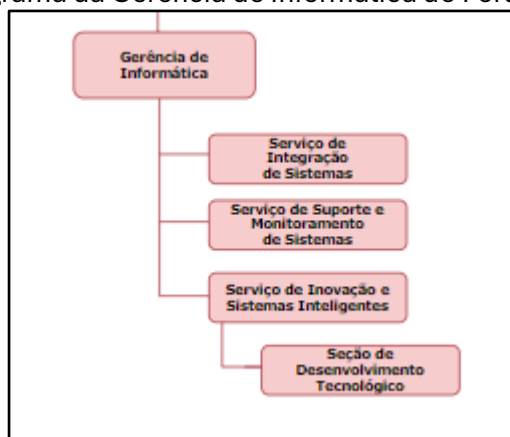
A Secretaria de Tecnologia da Informação (SETIN) do TJCE é o órgão central ao qual incumbe desenvolver as atividades de planejamento, organização, direção e controle das funções ligadas à tecnologia da informação, considerando inclusive a administração dos serviços de informática, de comunicação de voz, dados e a gestão da segurança da informação e está estruturada da seguinte forma:

**Figura 1 – Organograma da Secretaria de Tecnologia da Informação**



Fonte: TJCE

**Figura 2 - Organograma da Gerência de Informática do Fórum Clóvis Beviláqua**



Fonte: TJCE.

### 3. ESTUDO QUANTITATIVO

O estudo quantitativo fornece diversas informações atualizadas sobre o quadro permanente de TIC, como a Força de Trabalho de TIC, a distribuição dos servidores, funções e cargos nas áreas de TIC. Também compara os recursos humanos existentes e o que a ENTIC-JUD (Resolução CNJ nº 370/2021) recomenda como necessário e suficiente em termos quantitativos para o TJCE.

#### 3.1. Cargos providos de TIC no TJCE

Abaixo situação dos cargos de TIC existentes no quadro permanente do Tribunal:

**Quadro 1** – Quantitativo de cargos providos de TIC no TJCE

Cargo	Providos	%
Analista Judiciário - Área: Técnico-Administrativa Especialidade: Ciência da Computação	32	33%
Analista Judiciário - Sistemas da Informação	32	33%
Técnico Judiciário - Área: Técnico-Administrativa Especialidade: Técnico em Hardware/Software	20	20%
Analista Judiciário - Infraestrutura de TI	8	8%
Analista Judiciário	4	4%
Auxiliar Judiciário	1	1%
Analista Judiciário - Área: Informática	1	1%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.2. Cargos providos atualmente de TIC em outras unidades do Tribunal ou órgãos

A finalidade do quadro abaixo é mostrar a distribuição dos servidores ativos do quadro de TIC que não estão lotados na Secretaria de Tecnologia da Informação (SETIN) e no Fórum Clóvis Beviláqua (FCB), exercendo atividades em outras unidades do Tribunal ou em outros órgãos:

**Quadro 2** – Quantitativo de cargos providos de TIC em outras unidades do Tribunal ou órgãos

Cargo	Lotação	Quant.
Analista Judiciário - Área: Técnico- Administrativa – Especialidade: Ciência da Computação	Coordenadoria de Inteligência de Dados - SEPLAG	1
	Gerência de Auditoria em Tecnologia da Informação - SECAUDINT	1
	Laboratório de Inovação - Presidência	1
	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	1
Técnico Judiciário - Área: Técnico- Administrativa – Especialidade: Técnico em Hardware/Software	Gerência de Auditoria em Tecnologia da Informação - SECAUDINT	1
<b>Total</b>		<b>5</b>

Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.3. Quadro de pessoal de TIC no TJCE

O quadro abaixo mostra a origem dos vínculos de TIC do Tribunal conforme critérios definidos pela ENTIC-JUD. Ela representa o quadro de pessoas que estão lotadas nas unidades de TIC:

**Quadro 3 – Quantitativo de cargos por vínculo**

Cargos	Quantidade	%
Cargos providos de TIC	88 <sup>1</sup>	20%
Cargos de outras carreiras com formação na área de TIC	5 <sup>2</sup>	1%
Cargos de outras carreiras	29 <sup>3</sup>	7%
Requisitados	1	0%
Terceirizados	7 <sup>4</sup>	2%
Prestadores de serviço	309 <sup>5</sup>	70%
<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>100%</b>

Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

<sup>1</sup> Servidores dos cargos de TIC lotados na Secretaria de Tecnologia da Informação;

<sup>2</sup> Servidores de outros cargos que possuem formação acadêmica na área de TIC;

<sup>3</sup> 5 técnicos judiciários de entrância especial, 4 analistas judiciários, 18 técnicos judiciários, 2 servidores exclusivamente comissionados;

<sup>4</sup> 7 terceirizados de apoio administrativo;

<sup>5</sup> 309 prestadores de serviços da Central de Atendimento em Tecnologia da Informação (CATI).

### 3.4. Análise dos cargos comissionados

A tabela abaixo apresenta o detalhamento da distribuição dos cargos comissionados por ocupação do titular da mesma, que somam 36 (trinta e seis).

**Quadro 4 – Quantitativo de cargos comissionados na SETIN**

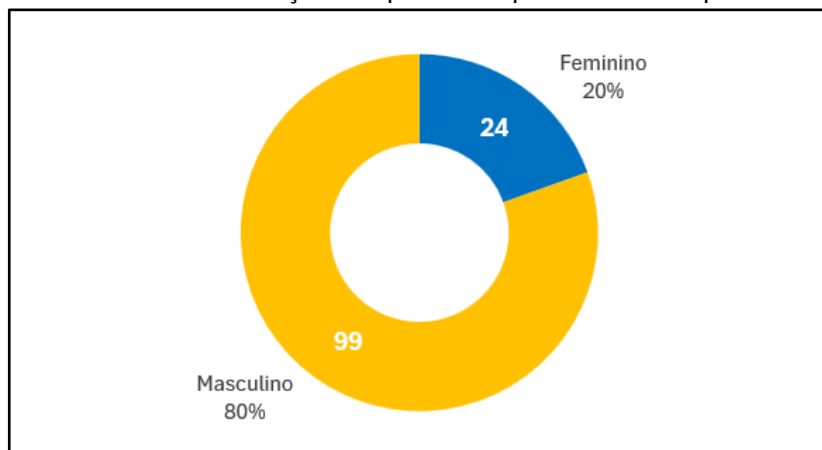
Cargo Comissionado	Quantidade	%
Diretor (a) I – DAE1	1	3%
Secretário(a) - DS2	1	3%
Secretário(a) Adjunto(a) - DAE2	1	3%
Gerente - DAJ1	4	11%
Coordenador(a) - DAJ2	10	27%
Supervisor(a) - DAJ4	18	50%
Chefe – DAJ6	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.5. Distribuição do quadro de pessoal de TIC por sexo

O gráfico a seguir considerou a quadro de pessoal de servidores lotados na SETIN e no Fórum Clóvis Beviláqua (servidores de TIC, servidores de outras carreiras, servidores de outras carreiras com formação acadêmica na área de TIC e servidores requisitados):

**Gráfico 1** - Distribuição do quadro de pessoal de TIC por sexo

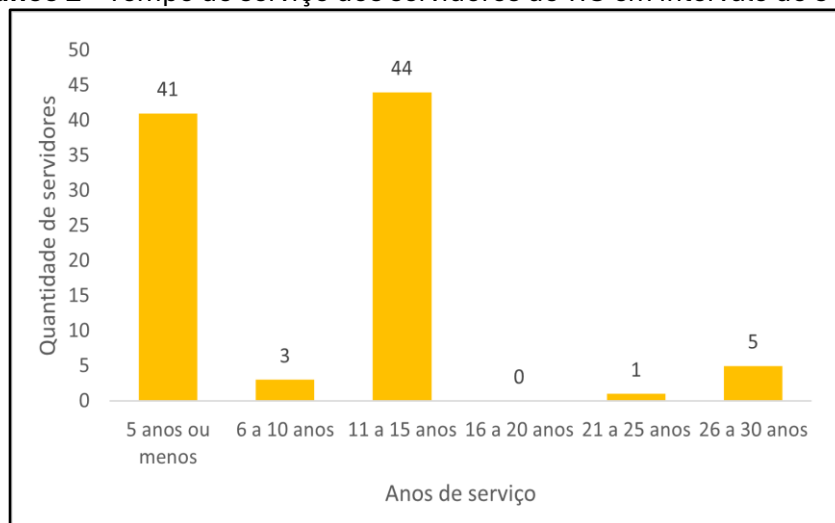


Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.6. Tempo de serviço no Poder Judiciário cearense

O gráfico a seguir considerou apenas os servidores de TIC lotados na SETIN e FCB (cargos providos de TIC e cargos de outras carreiras com formação acadêmica na área de TIC) utilizando o intervalo de 5 anos para aferição do tempo de serviço:

**Gráfico 2** – Tempo de serviço dos servidores de TIC em intervalo de 5 anos

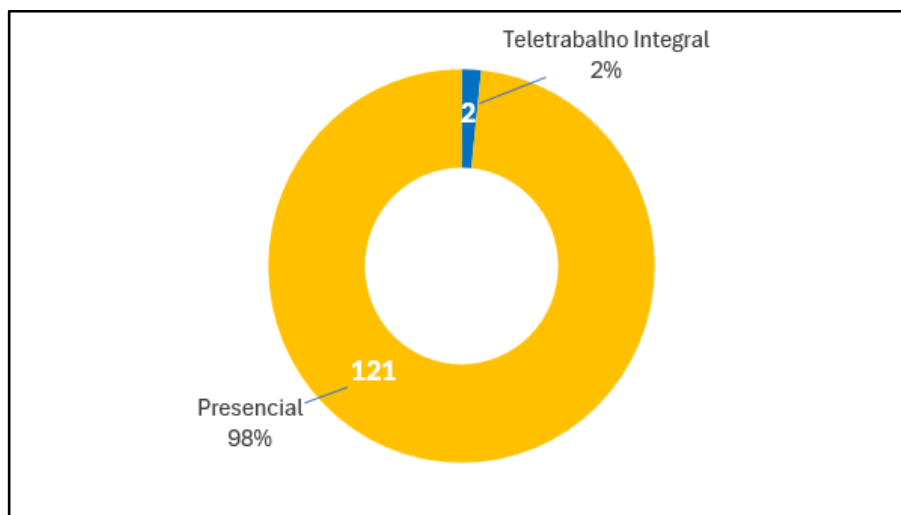


Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.7. Quadro de pessoal de TIC em teletrabalho

O regime de teletrabalho para os servidores do TJCE está regulamentado pela Resolução do Órgão Especial do TJCE nº 28/2022. O gráfico a seguir apresenta os quantitativos de cada regime extraído de relatórios do sistema AdmRH com servidores que estão formalmente em teletrabalho:

**Gráfico 3** – Quadro de pessoal de TIC em teletrabalho

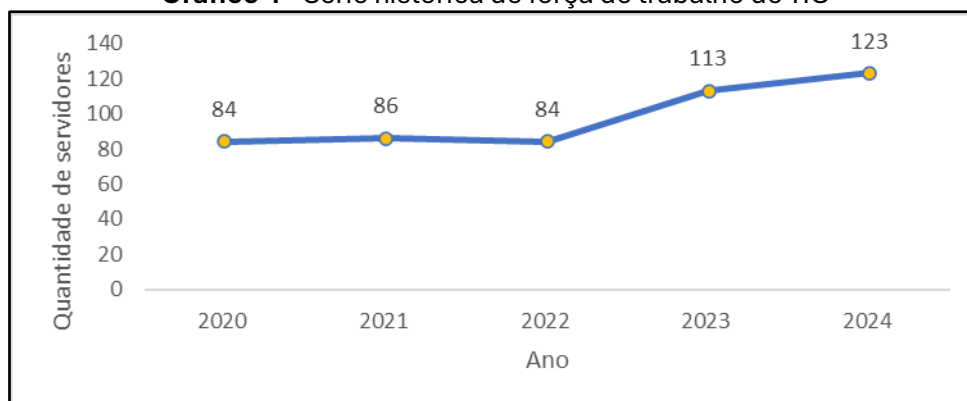


Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.8. Série histórica do quadro de pessoal de TIC

O gráfico a seguir mostra a evolução do histórico de lotação do quadro de pessoal de TIC na Secretaria de Tecnologia da Informação e no Fórum Clóvis Beviláqua (FCB) nos últimos quatro anos:

**Gráfico 4 - Série histórica de força de trabalho de TIC**



Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

### 3.9 Análise do Quadro de Pessoal de TIC em relação a ENTIC-JUD

A Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário, Resolução CNJ Nº 370/2021, define a quantidade de servidores de TIC que cada Tribunal deve ter para realizar suas atividades em função da sua demanda e do seu porte. Para tanto, utiliza os critérios de quantidade de usuários internos (magistrados, servidores e estagiários) e quantidade de usuários externos de recursos de TIC (advogados, procuradores e defensores) para dimensionar o quadro de servidores:

$$TURTIC = TUInt + (TUExt \times 0,1)$$

No qual, TURTIC: total de Usuários de Recursos de TIC; TUInt: total de usuários internos que fazem uso dos recursos de TIC; e TUExt: total de advogados, defensores ou procuradores registrados nas bases de dados de cada Tribunal.

O quadro a seguir mostra os quantitativos de usuários de TIC no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará:

**Quadro 5 – Quantitativo de usuários de TIC no TJCE**

Usuários	Quantidade	Quantidade considerada
Internos	10.095	10.095
Externos	63.400	6.340
<b>Total</b>	<b>73.495</b>	<b>16.435</b>

Fonte: Relatório de extração de dados da SETIN/TJCE.

Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC. O referencial mínimo poderá ser redimensionado com base em estudos que justifiquem a necessidade de ajuste. Este quadro deverá ser compatível com a demanda, adotando-se como critérios para fixar o quantitativo necessário com base no número de usuários internos e externos de recursos de TIC e o referencial mínimo descrito abaixo:

**Figura 2 – Quadro Permanente de Servidores Referenciais Mínimos**

Total de Usuários de Recursos de TIC	Mínimo da Força de Trabalho de TIC (efetivos, comissionados e terceirizados)	Mínimo Necessário de Servidores do Quadro Permanente
Até 500	7,00%	4,55%
Entre 501 e 1.500	4,00% + 15	2,60% + 9,75
Entre 1.501 e 3.000	3,00% + 30	1,95% + 19,5
Entre 3.001 e 5.000	1,50% + 75	0,975% + 48,75
Entre 5.001 e 10.000	1,00% + 100	0,65% + 65
Entre 10.001 e 20.000	0,50% + 150	0,325% + 97,5
Entre 20.001 e 40.000	0,25% + 200	0,1625% + 130
Acima de 40.000	0,10% + 260	0,065% + 169

Fonte: Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026

O quadro abaixo é resultante da aplicação dos cálculos e parâmetros definidos pela ENTIC-JUD, e mostra uma comparação entre a situação atual e os referenciais mínimos normatizados pela referida resolução:

**Quadro 6 - Situação atual e os referenciais mínimos normatizados pela ENTIC-JUD**

Servidores	Atual	Mínimo	Saldo	%
------------	-------	--------	-------	---

Servidores do Quadro Permanente de TIC	98	151	-53	-35%
Força de Trabalho TIC (Efetivos, comissionado, terceirizado etc.)	439	233	206	+88%

Fonte: Relatório de extração de dados da SETIN/TJCE.

#### 4. Rotatividade

A rotatividade é caracterizada pelas admissões e os desligamentos, demissões, remanejamentos e aposentadorias de pessoas numa organização.

Segundo Siqueira (2014) o ato de sair voluntariamente de uma organização “é um comportamento individual que se insere nos domínios do fenômeno de rotatividade de pessoal. Pode provocar repercussões nocivas para a organização com custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes etc.)”<sup>6</sup>.

Para os fins deste estudo, foi levado em conta a movimentação dos servidores (servidores de TIC, servidores de outras carreiras e servidores requisitados), que trabalharam na SETIN de 01/01/2020 até 31/12/2024. O quadro a seguir apresenta o levantamento dessas movimentações:

**Quadro 7** – Quantitativo de entradas e saídas

Ano	Lotados	Entradas	Saídas internas	Saídas definitivas	Total
2020	84	0	0	0	84
2021	84	2	0	0	86
2022	86	3	2	3	84
2023	84	33	3	1	113
2024	113	16	2	4	123

Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

##### 4.1. Índice de Rotatividade de TIC

Este indicador reflete o percentual de alteração do quadro de pessoal de TIC. Para calculá-lo, aplica-se uma média aritmética entre o número de entradas e

<sup>6</sup> SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. 312 p.

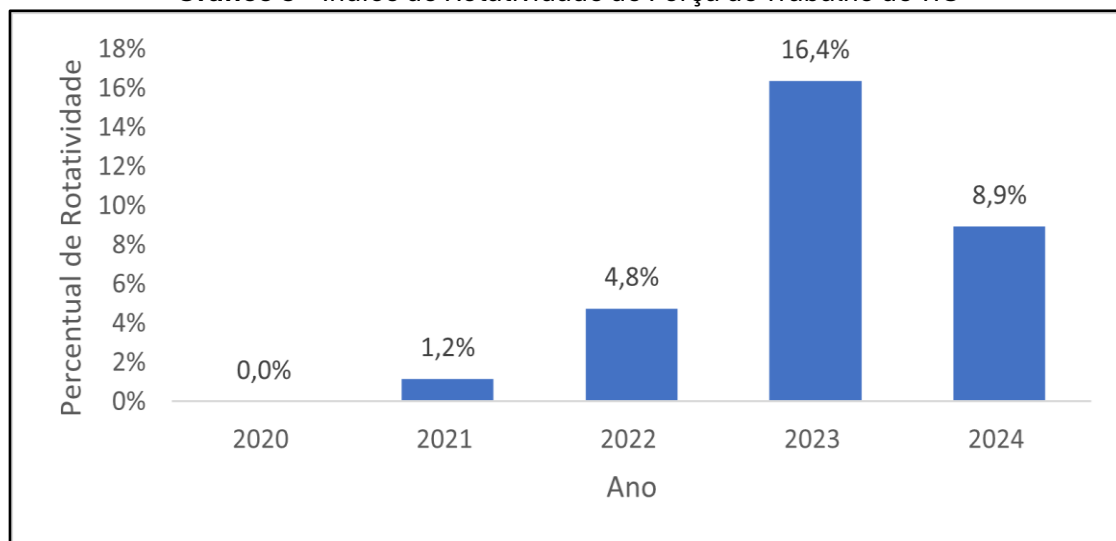


saídas na força de trabalho ocorridas no período apurado e, em seguida, divide-se este valor pelo efetivo de força de trabalho lotados na SETIN e FCB:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\left(\frac{\text{Entradas} + \text{Saídas}}{2}\right)}{\text{Total de servidores de TIC}} \times 100$$

O gráfico a seguir apresenta o resultado com base nas informações apresentadas no quadro acima:

**Gráfico 5 – Índice de Rotatividade de Força de Trabalho de TIC**



Fonte: AdmRH em dezembro/2024.

## 5. Conclusão

Foi percebido durante o levantamento para este Estudo que o quadro de pessoal de TIC no TJCE teve um incremento de 46% nos últimos 4 anos devido à nomeação de novos servidores, em especial nos anos de 2023 e 2024. Com exceção de 2022, que teve mais saídas que entradas, em todos os outros anos o saldo foi positivo. Contudo, o índice de rotatividade, que vinha em crescimento desde 2021, atingiu o pico de 16,4% em 2023, reduzindo-se para 8,9% em 2024, conforme mostrado no Gráfico 5. Esse comportamento indica não apenas uma elevação da movimentação na força de trabalho de TIC, mas também a necessidade de ações voltadas à retenção de profissionais qualificados.

Apesar de o quadro de pessoal de TIC ter aumentado nesses últimos anos, considerando os parâmetros apresentados pelo ENTIC-JUD, o TJCE necessitaria incrementar em 54% a quantidade de servidores do quadro permanente de TIC (cargos providos de TIC e servidores de outros cargos com formação acadêmica na área de TIC) para se adequar ao mínimo necessário estipulado pela Resolução CNJ nº 370/2021.

Os dados aqui apresentados servem de esteio à conclusão de que muito se avançou, mas também de que muito há por fazer para adequar a força de trabalho de TIC do TJCE às diretrizes da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

**Fortaleza  
maio de 2025**

\* \* \*