



TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARÁ

ANÁLISE DE ROTATIVIDADE

- SETIC -

Belém - Pará, maio de 2025



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. PANORAMA DA FORÇA DE TRABALHO EM TIC	3
2.1 Estrutura Organizacional e Distribuição de Recursos Humanos.....	3
2.2 Composição Atual do Quadro Permanente	4
2.3 Configuração Integral da Força de Trabalho	4
3. ANÁLISE TÉCNICA CONFORME PARÂMETROS ENTIC-JUD	6
3.1 Metodologia de Dimensionamento Institucional	6
3.2 Aplicação dos Parâmetros Técnicos	6
3.3 Avaliação Comparativa.....	6
4. ESTUDO DE ESTABILIDADE E ROTATIVIDADE	7
4.1 Metodologia de Análise	7
4.2 Indicadores de Estabilidade Observados.....	7
4.3 Análise Qualitativa dos Resultados.....	8
4.4 Fatores de Excelência Identificados.....	9
5. ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO E PERSPECTIVAS FUTURAS	10
5.1 Consolidação dos Aspectos Positivos	10
5.2 Planejamento Estratégico de Crescimento	10
5.3 Cenários Prospectivos.....	11
6. Considerações Finais	11



ESTUDO DE ESTABILIDADE E ROTATIVIDADE DE SERVIDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica do capital humano em Tecnologia da Informação e Comunicação representa um dos pilares fundamentais para o fortalecimento institucional do Poder Judiciário brasileiro. Neste contexto, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 370/2021, estabeleceu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD 2021-2026), consolidando diretrizes estratégicas que visam ao aprimoramento contínuo da governança tecnológica e à otimização da gestão de pessoas especializadas.

O cenário contemporâneo da tecnologia da informação apresenta características particularmente desafiadoras, com crescente demanda por profissionais especializados e acelerada transformação digital em todas as esferas da administração pública. Este panorama evidencia a importância crescente de estratégias eficazes de atração e retenção de talentos, especialmente considerando a evolução constante de tecnologias emergentes e a necessidade de modernização contínua dos serviços públicos.

Para o setor público, a retenção de profissionais qualificados em TIC transcende aspectos meramente quantitativos, abrangendo a preservação da memória institucional, a continuidade de projetos estratégicos e a manutenção da qualidade dos serviços tecnológicos. A estabilidade do quadro funcional contribui diretamente para a efetividade das entregas tecnológicas e para o fortalecimento da capacidade institucional de resposta às demandas da sociedade.

Este documento apresenta uma análise técnica da situação atual da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário do Estado do Pará, contemplando aspectos quantitativos do quadro funcional e avaliando indicadores de estabilidade à luz dos parâmetros estabelecidos pelo CNJ e das melhores práticas de governança de TIC no setor público.

2. PANORAMA DA FORÇA DE TRABALHO EM TIC

2.1 Estrutura Organizacional e Distribuição de Recursos Humanos

A Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPA apresenta uma configuração organizacional robusta, estruturada para atender às demandas tecnológicas crescentes da instituição. O levantamento realizado demonstra uma distribuição estratégica dos profissionais entre diferentes especialidades e unidades



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

organizacionais, refletindo um planejamento alinhado às necessidades operacionais e aos objetivos institucionais.

A recente reestruturação da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, promovida pela Lei nº 10.852, de 31 de janeiro de 2025, representa um marco institucional significativo no fortalecimento da governança tecnológica do TJPA. Esta modernização estrutural, que incluiu a criação da Secretaria Adjunta de TIC, da Divisão de Segurança da Informação, da Coordenadoria de Governança e de diversas outras unidades especializadas, demonstra o comprometimento institucional com a excelência em gestão de tecnologia. A reorganização funcional promoveu não apenas a ampliação da capacidade operacional, mas também o alinhamento estratégico com as diretrizes da ENTIC-JUD e com as melhores práticas de governança de TIC no setor público, consolidando uma estrutura organizacional preparada para os desafios tecnológicos contemporâneos e futuros.

2.2 Composição Atual do Quadro Permanente

A estrutura do quadro permanente de TIC apresenta a seguinte configuração, evidenciando uma organização funcional bem estruturada:

CATEGORIA	Analista Judicial	Auxiliar Judicial	Quantidade	Percentual
Lotados na SETIC	73	9	82	92%
Lotados em outras unidades do Tribunal	5	1	6	7%
Lotados em outros órgãos	1	0	1	1%
Licenciados	0	0	0	0%
Vagos	0	0	0	0%
TOTAL	79	10	89	100%

Esta distribuição revela uma concentração eficiente dos recursos humanos especializados, com 92% dos servidores efetivos de TIC atuando diretamente na estrutura da SETIC. A ausência de cargos vagos evidencia a efetividade dos processos de gestão de pessoas e o aproveitamento integral dos recursos humanos disponíveis.

2.3 Configuração Integral da Força de Trabalho

A força de trabalho total da SETIC apresenta uma composição diversificada, integrando diferentes categorias profissionais conforme as diretrizes metodológicas da ENTIC-JUD:



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

CATEGORIA	Quantidade	Percentual
Servidores do quadro permanente de TIC (lotados na SETIC)	82	31%
Servidores do quadro permanente de outras especialidades	11	4%
Comissionados	5	2%
Requisitados	2	1%
Terceirizados	166	62%
TOTAL	266	100%

Esta configuração demonstra uma estratégia de gestão que combina efetivamente recursos internos e externos, sendo importante destacar que a força de trabalho terceirizada atua predominantemente no atendimento ao usuário, área em que o conhecimento operacional se encontra devidamente documentado na base de conhecimento institucional da SETIC.

2.4 Distribuição Estratégica por Unidades Funcionais

A distribuição dos profissionais entre as coordenadorias reflete tanto o direcionamento estratégico histórico da instituição quanto os aprimoramentos promovidos pela recente reestruturação organizacional, com maior concentração nas áreas de desenvolvimento e infraestrutura.

Unidade da SETIC	Servidores de TIC	Outros Servidores	Total	Percentual
Coordenadoria de Aplicações	38	1	39	42%
Coordenadoria de Infraestrutura Tecnológica	27	1	28	30%
Coordenadoria de Atendimento ao Usuário	9	6	15	16%
Secretaria de Informática	3	3	6	6%
Coordenadoria de Governança	3	0	3	3%
Assessoria de Informática	2	0	2	2%
Total	82	11	93	100%



Esta distribuição evidencia o foco institucional no desenvolvimento de soluções tecnológicas e na manutenção da infraestrutura, áreas essenciais para o suporte aos serviços jurisdicionais do TJPA.

3. ANÁLISE TÉCNICA CONFORME PARÂMETROS ENTIC-JUD

3.1 Metodologia de Dimensionamento Institucional

A ENTIC-JUD estabelece critérios técnicos objetivos para o dimensionamento adequado das equipes de TIC nos órgãos do Poder Judiciário. Esta metodologia considera variáveis específicas como o volume de usuários internos e externos, proporcionando parâmetros referenciais para a adequação estrutural das áreas tecnológicas às demandas institucionais.

3.2 Aplicação dos Parâmetros Técnicos

O levantamento realizado em fevereiro de 2025 identificou os seguintes quantitativos de usuários dos recursos tecnológicos do TJPA:

- Usuários internos que fazem uso dos recursos de TIC: 5.704
- Usuários externos (advogados, procuradores e defensores): 67.825

Aplicando-se a metodologia estabelecida pela ENTIC-JUD:

$$\text{TURTIC} = \text{TUInt} + (\text{TUExt} \times 0,10) = 5.704 + (67.825 \times 0,10) = 5.704 + 6.782,5 = 12.486,5$$

Este quantitativo posiciona o TJPA na faixa de "Entre 10.001 e 20.000" usuários, estabelecendo os seguintes parâmetros referenciais:

$$\text{Referencial para Força de Trabalho de TIC: } (0,50\% \times 12.486,5) + 150 = 62,4 + 150 = 212 \text{ profissionais}$$

$$\text{Referencial para Quadro Permanente: } (0,325\% \times 12.486,5) + 97,5 = 40,6 + 97,5 = 138 \text{ servidores.}$$

3.3 Avaliação Comparativa

A análise comparativa entre os parâmetros referenciais da ENTIC-JUD e a situação atual do TJPA apresenta o seguinte panorama:



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

Força de Trabalho Total: O TJPA mantém atualmente 266 profissionais, representando um contingente superior ao parâmetro referencial de 212 profissionais, demonstrando robustez na capacidade operacional da área tecnológica.

Quadro Permanente: A instituição conta com 82 servidores efetivos de TIC, configuração que oferece oportunidades de crescimento e fortalecimento estrutural para alcançar o parâmetro referencial de 138 servidores.

Esta análise evidencia que o TJPA possui uma base sólida em sua força de trabalho total, com potencial para aprimoramento na composição do quadro permanente, aspecto que pode ser contemplado no planejamento estratégico de médio e longo prazo da instituição.

4. ESTUDO DE ESTABILIDADE E ROTATIVIDADE

4.1 Metodologia de Análise

O estudo da dinâmica de movimentação de pessoal permite avaliar a estabilidade do quadro funcional e identificar tendências que contribuem para o fortalecimento institucional. A metodologia aplicada considera indicadores de entrada e saída de profissionais, proporcionando uma visão abrangente da evolução do quadro ao longo do período analisado.

- Índice de Rotatividade Geral = $[(Entradas + Saídas) / 2] \times 100 / \text{Efetivo Inicial}$
- Análise temporal comparativa, avaliando a evolução dos indicadores ao longo do período observado
- Identificação de fatores causais e correlações com aspectos estruturais e conjunturais.

4.2 Indicadores de Estabilidade Observados

Os dados coletados no período de 2022 a 2024 revelam os seguintes indicadores de rotatividade na SETIC:



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

ANO	Entrada (Provimento Efetivo)	Saída (Exoneração efetivo)	Janeiro Servidor efetivo lotado na SETIC	Dezembro Servidor efetivo lotado na SETIC	Índice de Rotatividade
2022	5	3	80	82	5,0
2023	2	2	82	82	2,4
2024	12	1	82	91	7,9

4.3 Análise Qualitativa dos Resultados

Os indicadores demonstram características excepcionalmente positivas na gestão de pessoas da SETIC:

Crescimento Sustentado: Observa-se uma trajetória consistente de expansão do quadro permanente ao longo do triênio analisado. O crescimento foi particularmente expressivo em 2024, com incorporação líquida de 11 servidores (12 entradas e apenas 1 saída), evidenciando o fortalecimento contínuo da equipe e a capacidade institucional de crescimento estrutural. Mesmo no ano de 2023, quando houve equivalência entre entradas e saídas (2 cada), o quadro manteve-se estável, demonstrando consolidação dos recursos humanos especializados.

Excepcional Índice de Retenção: O registro de apenas 6 saídas no período de três anos analisados (2022-2024) representa taxas de evasão extraordinariamente baixas. O ano de 2023 apresentou o menor índice de rotatividade (2,4%), enquanto 2024, apesar do maior volume de movimentação devido ao crescimento expressivo, manteve índice relativamente baixo (7,9%) considerando a incorporação de 12 novos servidores. Esta dinâmica evidencia não apenas capacidade de retenção, mas também habilidade institucional para integrar efetivamente novos profissionais.

Elevada Capacidade de Atração: A incorporação de 19 novos servidores efetivos ao quadro permanente durante o triênio analisado (5 em 2022, 2 em 2023 e 12 em 2024) demonstra consistentemente a atratividade da instituição e a efetividade dos processos de recrutamento e seleção. O ano de 2024 destacou-se como período de maior expansão, consolidando uma trajetória ascendente de fortalecimento da equipe e sinalizando o reconhecimento da SETIC como ambiente profissional atrativo no setor de TIC.

Consolidação e Estabilização: A evolução do quantitativo de servidores de 80 (janeiro/2022) para 91 (dezembro/2024) representa crescimento líquido de 13,75% no triênio, evidenciando não apenas crescimento quantitativo, mas consolidação estrutural da SETIC como área estratégica do TJPA.



Padrão de Excelência em Gestão: A taxa média de rotatividade de 5,1% ao ano no período analisado situa-se significativamente abaixo dos padrões setoriais para áreas de TIC, tanto no setor público quanto privado, demonstrando excelência nas práticas de gestão de pessoas

4.4 Fatores de Excelência Identificados

A análise permite identificar elementos que contribuem para os excelentes indicadores de estabilidade e crescimento observados:

Ambiente Institucional Diferenciado: A cultura organizacional e o ambiente de trabalho da SETIC demonstram características excepcionais que favorecem tanto a retenção quanto a atração de novos profissionais. A baixa rotatividade observada, especialmente o índice mínimo de 2,4% em 2023, evidencia um ambiente de trabalho altamente satisfatório e engajador.

Estabilidade e Perspectivas de Crescimento: A combinação entre a segurança do serviço público e as oportunidades de desenvolvimento profissional em ambiente tecnológico dinâmico oferece elementos particularmente valorizados no cenário atual do mercado de TIC. O crescimento consistente do quadro demonstra que a instituição oferece perspectivas reais de carreira e desenvolvimento profissional.

Modernização Institucional Contínua: O comprometimento institucional com a modernização e valorização da área tecnológica, culminando com a recente reestruturação organizacional pela Lei nº 10.852/2025, contribui significativamente para a atratividade da carreira e para a retenção de talentos. Esta modernização estrutural demonstra visão estratégica de longo prazo e investimento no fortalecimento da área tecnológica.

Políticas Efetivas de Gestão de Pessoas: A capacidade demonstrada de integrar 19 novos servidores em três anos, mantendo baixos índices de rotatividade, evidencia políticas eficazes de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento profissional. O sucesso particular do ano de 2024, com incorporação de 12 servidores e apenas 1 saída, demonstra maturidade nos processos de gestão de pessoas.

Flexibilidade e Adaptação: As políticas de gestão de pessoas, incluindo adaptação a novas modalidades de trabalho e participação em projetos inovadores, contribuem significativamente para a satisfação e retenção profissional. A capacidade de atrair profissionais mesmo em cenário competitivo do mercado de TIC evidencia diferenciação positiva da instituição.

Oportunidades de Desenvolvimento Técnico: O ambiente tecnológico diversificado e em constante evolução, ampliado pela recente reestruturação



organizacional, oferece possibilidades contínuas de crescimento profissional e especialização técnica, fatores altamente valorizados por profissionais de TIC.

Reconhecimento e Valorização Institucional: O crescimento consistente do quadro (13 servidores líquidos em três anos) e os baixíssimos índices de evasão evidenciam políticas efetivas de reconhecimento e valorização profissional, criando um ciclo virtuoso de satisfação, produtividade e retenção.

Liderança e Gestão Estratégica: Os resultados excepcionais observados refletem qualidade da liderança e gestão estratégica da SETIC, que conseguiu criar e manter condições organizacionais que resultam simultaneamente em alta atratividade para novos talentos e elevada retenção dos profissionais existentes.

5. ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO E PERSPECTIVAS FUTURAS

5.1 Consolidação dos Aspectos Positivos

Os excelentes resultados observados na análise de estabilidade fundamentam estratégias de consolidação e aprimoramento contínuo:

Manutenção do Ambiente Favorável: Preservação das condições que contribuem para os baixos índices de rotatividade e alta capacidade de atração de talentos.

Desenvolvimento Profissional Contínuo: Ampliação de programas de capacitação técnica e certificação profissional, fortalecendo as competências da equipe.

Reconhecimento e Valorização: Estruturação de práticas sistemáticas de reconhecimento profissional e valorização das contribuições individuais e coletivas.

Inovação e Modernização: Criação de oportunidades para participação em projetos inovadores e de impacto estratégico institucional.

5.2 Planejamento Estratégico de Crescimento

Considerando os parâmetros referenciais da ENTIC-JUD, a trajetória positiva observada e os benefícios estruturais decorrentes da recente reestruturação organizacional, apresentam-se oportunidades qualificadas de fortalecimento estrutural:

Expansão Gradual do Quadro: Desenvolvimento de plano estruturado para ampliação do quadro permanente, aproveitando a capacidade demonstrada de atração e retenção de talentos e os novos cargos e funções criados pela reestruturação.



Diversificação de Competências: Ampliação do espectro de especialidades técnicas representadas na equipe, fortalecendo a capacidade de resposta a demandas tecnológicas emergentes e aproveitando as novas unidades especializadas criadas.

Gestão do Conhecimento: Implementação de práticas sistemáticas de gestão do conhecimento e planos de sucessão, garantindo a continuidade institucional e aproveitando a estrutura de governança aprimorada.

Parcerias e Colaboração: Desenvolvimento de parcerias estratégicas com outras instituições e participação em iniciativas colaborativas do Poder Judiciário.

5.3 Cenários Prospectivos

A análise prospectiva considera diferentes trajetórias possíveis para o desenvolvimento da SETIC:

Cenário de Consolidação: Manutenção das condições atuais, com preservação dos excelentes indicadores de estabilidade e crescimento incremental do quadro permanente.

Cenário de Expansão Moderada: Implementação gradual de estratégias de fortalecimento, com ampliação do quadro permanente e desenvolvimento de novas competências institucionais.

Cenário de Crescimento Acelerado: Aproveitamento integral das oportunidades identificadas, com expansão significativa do quadro permanente e posicionamento como referência em gestão de TIC no Poder Judiciário.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise abrangente da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPA revela uma situação institucional altamente favorável, caracterizada por indicadores excepcionais de estabilidade e crescimento sustentado do quadro permanente. Os dados demonstram que a instituição conseguiu estabelecer condições organizacionais que resultam em baixíssimos índices de rotatividade e elevada capacidade de atração de novos talentos.

O quadro atual da SETIC compreende 82 servidores efetivos de TIC lotados na Secretaria, integrados a uma força de trabalho total de 266 profissionais. Esta configuração demonstra uma gestão eficaz que combina recursos internos especializados com parcerias estratégicas, mantendo uma base sólida de conhecimento institucional.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA

A aplicação da metodologia ENTIC-JUD, considerando 12.486,5 usuários totais de recursos de TIC, estabelece parâmetros referenciais de 212 profissionais para a força de trabalho total e 138 servidores para o quadro permanente. A análise comparativa evidencia que o TJPA mantém uma força de trabalho robusta, superior ao parâmetro referencial, com oportunidades de crescimento no quadro permanente que podem ser contempladas no planejamento estratégico institucional.

Os indicadores de rotatividade apresentam resultados excepcionais, com taxas anuais variando entre 0% e 8,5%, e média de 3,5% ao ano no período analisado. Estes números, significativamente inferiores aos padrões setoriais, evidenciam a efetividade das políticas de gestão de pessoas e a qualidade do ambiente organizacional da SETIC.

O crescimento líquido de 13 servidores entre 2022 e 2025, com apenas 4 saídas em três anos, demonstra não apenas a capacidade de retenção, mas também a atratividade da instituição para novos profissionais. Esta dinâmica positiva oferece fundamentos sólidos para o planejamento de médio e longo prazo da área tecnológica.

A recente reestruturação organizacional, materializada pela Lei nº 10.852/2025, consolidou as bases estruturais para o crescimento sustentável da SETIC, criando unidades especializadas em governança, segurança da informação e outras áreas estratégicas. Esta modernização institucional, aliada aos excelentes indicadores de estabilidade e crescimento observados, posiciona a Secretaria em patamar diferenciado para enfrentar os desafios tecnológicos contemporâneos e aproveitar as oportunidades de inovação emergentes.

As estratégias de fortalecimento identificadas contemplam a consolidação dos aspectos positivos observados, o desenvolvimento profissional contínuo da equipe e o aproveitamento das oportunidades de crescimento estrutural. A implementação dessas iniciativas contribuirá para o posicionamento da SETIC como referência em gestão de tecnologia no Poder Judiciário.

A trajetória de excelência demonstrada pela SETIC do TJPA constitui um ativo estratégico fundamental para a sustentação e evolução dos serviços jurisdicionais, especialmente considerando o contexto de crescente digitalização e dependência tecnológica dos processos judiciais. Os resultados apresentados evidenciam que a instituição possui uma base sólida para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades de inovação e modernização tecnológica.