



**Associação Nacional dos Servidores de
Tecnologia da Informação e Comunicação
do Poder Judiciário e do Ministério Público**

Nota Técnica nº 001/2026 - ANASTIC

Riscos em Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário: o desafio da dimensão de recursos humanos e a implementação da Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC)

Brasília, Março/2026



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

SUMÁRIO

1. Introdução.....	2
2. Recursos Humanos e Riscos de Tecnologia da Informação e Comunicação.....	2
3. Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário.....	7
4. Recursos Humanos e Riscos de TIC no Poder Judiciário.....	13
4.1 Força de Trabalho de TIC - dimensionamento, evasão e rotatividade.....	13
4.2 Competitividade da estrutura remuneratória.....	19
4.3. Tratamento dos Riscos.....	21
5. Implementação da Gratificação de Atividade Permanente de TIC (GAPTIC).....	22
5.1 Histórico e fundamentação.....	22
5.2 Obstáculos à implementação.....	28
5.3 Modelo proposto.....	31
6. Conclusões.....	33
7. Referências.....	36



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

1. Introdução

A presente nota técnica tem como objetivo contribuir para o processo de gestão de riscos em **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)** no âmbito do **Poder Judiciário da União (PJU)**, por meio da análise dos riscos referentes à alocação dos recursos humanos nas áreas de TIC e às políticas e instrumentos vigentes de gestão de pessoas para estas áreas, bem como a apresentação de providências necessárias ao tratamento adequado destes riscos.

A partir do referencial estabelecido no **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário** e nos normativos de governança e gestão de TIC subsequentes, regulamentados pelo **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**, serão analisados os riscos relacionados ao dimensionamento dos quadros de pessoal das áreas de TIC dos órgãos, bem como ao problema da evasão e rotatividade de servidores.

Em seguida, serão apresentadas as medidas cabíveis e necessárias para o tratamento dos riscos delineados, com foco na redução da evasão e rotatividade por meio do estabelecimento de gratificação específica para os servidores da área de TIC, visando mitigar esses fatores.

Por fim, será avaliada a oportunidade e urgência da instituição da **Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC)**, conforme encaminhado no escopo da minuta de reestruturação das carreiras do PJU, atualmente em discussão no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de forma alinhada com as atuais recomendações dos órgãos de controle e governança.

2. Recursos Humanos e Riscos de Tecnologia da Informação e Comunicação

O tema da contribuição da dimensão de recursos humanos para o estabelecimento de riscos relacionados à área de Tecnologia da Informação e Comunicação ganhou relevância a partir da prolação pelo **Tribunal de Contas da União (TCU)** do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**.

O referido acórdão surgiu a partir de um levantamento realizado no âmbito da **Administração Pública Federal (APF)** sobre os aspectos quantitativos e qualitativos da estrutura de recursos humanos alocada nas áreas de Tecnologia da Informação. A partir deste levantamento, o TCU pôde identificar várias fragilidades e riscos associados à estrutura de recursos humanos e deficiências nas políticas e instrumentos de gestão de pessoas em TIC.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

No que se refere ao orçamento gerido pelas áreas de TIC, à época da realização do levantamento, os órgãos informaram montantes conforme a tabela abaixo:

Tabela 1: Orçamento gerido pela área de TIC (por poder)

<i>Poder</i>	<i>em 2012</i>	<i>%</i>	<i>em 2013</i>	<i>%</i>
<i>EXE</i>	13.973.337.748	91,8%	15.704.957.523	93,3%
<i>JUD</i>	983.994.876	6,5%	839.383.642	5,0%
<i>LEG</i>	129.528.879	0,9%	164.942.792	1,0%
<i>MPU</i>	130.884.017	0,9%	128.361.666	0,8%
<i>Totais</i>	15.217.745.520	100,0%	16.837.645.622	100,0%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

Tais números já indicavam nível significativo de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação e sinalizavam a importância de se avaliar a alocação de recursos humanos nas áreas de TIC e os riscos decorrentes das eventuais fragilidades na gestão de recursos humanos destas áreas.

Cumpra ressaltar que os investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação somente produzem resultados institucionais sustentáveis quando acompanhados da disponibilidade de força de trabalho suficiente, qualificada e estável. Sem esse suporte, amplia-se o risco de comprometimento da continuidade dos serviços, da segurança da informação e da efetividade dos próprios investimentos realizados.

Abordaremos, de forma resumida, os principais componentes do levantamento realizado pelo TCU, com foco nos elementos mais relevantes para as conclusões do diagnóstico e recomendações do referido acórdão.

No levantamento o TCU buscou apurar, como variáveis de análise, **a existência de quadros, carreiras e estudos quantitativos de pessoal de TIC** (Tabela 2).

Tabela 2: Existência de cargos de TIC, carreira e estudos quantitativos (por poder)

<i>Poder</i>	<i>Cargos</i>		<i>Carreira</i>		<i>Estudo quantitativo</i>	
	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
<i>EXE</i>	27,5%	72,5%	57,1%	42,9%	45,8%	54,2%
<i>JUD</i>	11,0%	89,0%	37,5%	62,5%	42,9%	57,1%
<i>LEG</i>	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%
<i>MPU</i>	0,0%	100,0%	6,5%	93,5%	95,2%	4,8%
<i>Total</i>	20,0%	80,0%	43,1%	56,9%	52,5%	47,5%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

Conforme os números coletados, ficou evidenciado que grande parte dos órgãos da APF não possuíam cargos e carreiras específicas para a área TIC, nem realizam estudos quantitativos de pessoal que pudessem orientar suas políticas e instrumentos de gestão de pessoas para a área de TIC.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Por outro lado, o levantamento pode identificar que havia claro **déficit de lotação de servidores** nas áreas de TIC dos órgãos, destacando-se, neste aspecto, o caso do Poder Judiciário (Tabela 3).

Tabela 3: Ideal x Lotação x Efetivos (apenas instituições com estudo quantitativo)

Poder	Ideal	Lotação	Carência lotação		Efetivos			Carência provimento	
			Qtde	%	Área TI	Outras áreas	Total	Qtde	%
EXE	34.534	19.536	14.998	43,4%	4.127	511	4.638	29.896	86,6%
JUD	4.357	1.428	2.929	67,2%	616	139	755	3.602	82,7%
MPU	177	113	64	36,2%	5	3	8	169	95,5%
Total	39.068	21.077	17.991	46,1%	4.748	653	5.401	33.667	86,2%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

Apesar dos déficits identificados, ao serem consultados acerca da **existência de planejamento e ações voltadas ao preenchimento contínuo das vagas de TIC**, observou-se que uma porcentagem significativa dos órgãos não adotava políticas e ações neste sentido (Tabela 4).

Tabela 4: Planejamento e ações para preenchimento contínuo de vagas de TIC

Poder	Total de Instituições	Possui planejamento		Alinhado ao PE		Ações são adotadas	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
EXE	205	108	52,7%	95	88,0%	97	89,8%
JUD	80	34	42,5%	31	91,2%	31	91,2%
LEG	3	1	33,3%	1	100,0%	1	100,0%
MPU	62	36	58,1%	35	97,2%	35	97,2%
Total	350	179	51,1%	162	90,5%	164	91,6%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

No levantamento, o TCU buscou identificar também a **rotatividade** existente nas áreas de TIC dos órgãos da APF, tendo sido apurados os índices apresentados na tabela abaixo.

Tabela 5: Rotatividade anual de pessoal de TIC (por poder)

Poder	2010			2011			2012		
	Entrada	Saída	Rotat	Entrada	Saída	Rotat	Entrada	Saída	Rotat
EXE	3.242	1.237	38,2%	2.044	1.172	57,3%	2.148	1.085	50,5%
JUD	339	143	42,2%	280	129	46,1%	318	170	53,5%
LEG	94	52	55,3%	75	10	13,3%	26	8	30,8%
MPU	74	42	56,8%	60	49	81,7%	89	74	83,1%
Total	3.749	1.474	39,3%	2.459	1.360	55,3%	2.581	1.337	51,8%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Além de delinear a insuficiência de quadros de TIC, a rotatividade de pessoal e a inexistência de políticas e instrumentos de gestão de pessoas na área, o relatório que subsidiou o acórdão apontou a existência de **dificuldades para seleção e retenção de pessoal para a área de TIC** (Tabela 6).

Tabela 6: Ocorrência de dificuldades para seleção e retenção de pessoal de TIC

<i>Poder</i>	<i>Total de instituições</i>	<i>Dificuldade na seleção</i>		<i>Dificuldade na retenção</i>	
		<i>Qtde</i>	<i>%</i>	<i>Qtde</i>	<i>%</i>
<i>EXE</i>	205	105	51,2%	147	71,7%
<i>JUD</i>	80	27	33,8%	54	67,5%
<i>LEG</i>	3	1	33,3%	3	100,0%
<i>MPU</i>	62	2	3,2%	58	93,5%
<i>Total</i>	350	135	38,6%	262	74,9%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

Dentre as principais causas apontadas para a dificuldade de seleção de pessoal foram destacadas a **estrutura remuneratória não competitiva** e a **inexistência de cargos estruturados em carreira própria** (Tabela 7).

Tabela 7: Principais dificuldades apontadas para retenção de pessoal de TIC

<i>Dificuldade / Poder</i>	<i>EXE</i>		<i>JUD</i>		<i>LEG</i>		<i>MPU</i>		<i>Geral</i>	
	<i>Qtde</i>	<i>%</i>	<i>Qtde</i>	<i>%</i>	<i>Qtde</i>	<i>%</i>	<i>Qtde</i>	<i>%</i>	<i>Qtde</i>	<i>%</i>
<i>Remuneração inferior à de outras carreiras de TI da APF</i>	126	85,7%	42	77,8%	0	0,0%	56	96,6%	224	85,5%
<i>Ausência de cargo estruturado em carreira própria</i>	75	51,0%	12	22,2%	0	0,0%	6	10,3%	93	35,5%

Fonte: Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário (TCU, 2014)

A partir destas e outras informações coletadas, a área técnica do TCU produziu um relatório diagnóstico amplo, que subsidiou a formulação do conjunto de recomendações e determinações aos diversos órgãos da Administração Pública Federal, constantes no **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**.

Neste acórdão, os Ministros do Tribunal de Contas da União (TCU), deliberaram por:

“ [...]”

9.1. **informar [...] ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)**, [...] que as informações apresentadas no presente relatório de levantamento, além de outros trabalhos desenvolvidos por este Tribunal (e. g. Acórdãos 786/2006, 2.471/2008, 2.585/2012, e 1.233/2012, todos do Plenário), indicam **a necessidade de reformulação da política de pessoal de TI no que concerne à:**



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

9.1.1. **criação de cargos específicos da área de TI, distribuídos em carreira, de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional;**

[...]

9.1.3. **estipulação de remuneração coerente com a relevância das atribuições desenvolvidas;**

[...]

9.3. **recomendar, [...]:**

9.3.1. **ao Conselho Nacional de Justiça** que reforce as medidas necessárias para **prover as áreas de TIC das instituições do Poder Judiciário brasileiro com os quantitativos mínimos referenciais** indicados na Resolução CNJ 90/2009, especialmente, após sua revisão;

9.3.2. [...] **ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público** [...] que utilizem as informações contidas neste levantamento a fim de:

9.3.2.1. **estabelecer estratégias que visem a minimizar a rotatividade do pessoal efetivo, atuante na área de TI, inclusive com o desenvolvimento de ações voltadas à criação de carreira específica de TI, com remuneração compatível com as atribuições dos respectivos cargos, de modo a tratar as principais causas da evasão de pessoal identificadas;**

9.3.2.2. **contornar as dificuldades para seleção de pessoal efetivo, atuante na área de TI, [...];**” (grifo nosso)

Em síntese o **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, evidenciou que a dimensão de recursos humanos constitui elemento central para a governança, a continuidade e a gestão de riscos na área de TIC, sinalizando a necessidade de adoção de políticas e instrumentos de gestão de pessoas específicos para esta área, concebidos sob perspectiva estratégica e de riscos, em consonância com a crescente relevância da TIC no âmbito da Administração Pública Federal.

Como diretrizes para a necessária reformulação das políticas de gestão de pessoas nas áreas de TIC o acórdão apontou a necessidade de:

- Criação de cargos específicos e distribuídos em carreira;
- Estabelecimento de remuneração coerente com a relevância das atribuições desenvolvidas;
- Adequação do quantitativo de servidores;
- Capacitação permanente dos servidores;
- Diminuição da rotatividade e tratamento das causas de evasão.

Considerando o lapso temporal entre a prolação do referido acórdão e a edição desta nota técnica, cumpre analisar preliminarmente a evolução, neste período, do papel das áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Poder Judiciário, como forma de avaliar se a abrangência e o grau dos impactos referentes aos riscos identificados naquela ocasião se ampliaram, bem como se os fatores determinantes desses riscos permanecem presentes.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

3. Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário

Na última década, o Poder Judiciário promoveu transformações substanciais em seus processos de trabalho e na forma de prestação dos serviços jurisdicionais, impulsionadas por uma diretriz estratégica de incorporação da Tecnologia da Informação e Comunicação em toda a sua cadeia de valor.

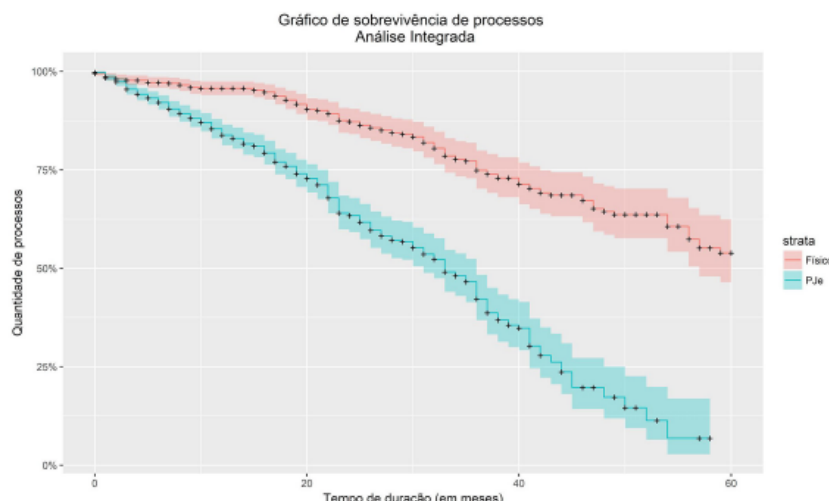
A implementação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação nas atividades jurisdicionais se acelerou a partir da Lei 11.419/2006, que tendo em vista a maior celeridade e eficiência do processo civil, buscou a otimização dos feitos a partir da digitalização dos autos.

Estabeleceu-se a partir deste e outros normativos subsequentes, a incorporação de tecnologia como política pública e instrumento de promoção de celeridade e eficiência no âmbito do Poder Judiciário, o que levou a área de Tecnologia da Informação e Comunicação a assumir dimensão estratégica para os tribunais.

Avaliando os resultados da política pública adotada, o Conselho Nacional de Justiça publicou em 2017, na Série Justiça Pesquisa, os resultados da análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do **Processo Judicial Eletrônico (PJe)** na produtividade dos tribunais.

No escopo desta análise buscou-se identificar a efetividade do PJe para o aumento da produtividade dos tribunais, em relação ao cenário anterior de utilização do processo físico.

Figura 1: Duração total dos processos



Fonte: Sumário Executivo - Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais (CNJ, 2017)



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Conforme observado na Figura 1, o estudo identificou que menos de 25% dos processos eletrônicos ultrapassam a barreira dos 50 meses (cerca de 4 anos) sem a indicação de algum andamento de término processual, sendo que mais de 50% dos processos físicos ultrapassaram essa barreira, evidenciando um ganho de eficiência considerável com a adoção do PJe.

Em suas conclusões o estudo veio a corroborar o potencial da aplicação da TIC no Poder Judiciário e os resultados alcançados a partir da atuação das áreas de TIC dos diversos órgãos:

“A análise quantitativa, por sua vez, em seu escopo mais objetivo, foi capaz de demonstrar um efeito positivo do PJe sobre o trâmite processual. Esse efeito se mostrou presente não só no tempo cartorário do processo, conforme esperado pela maioria dos entrevistados, mas também no tempo que leva para que os juízes profiram decisões em processos conclusos.” (CNJ, 2017)

Entre os benefícios alcançados com a adoção do Processo Judicial Eletrônico, pode-se destacar:

- **Celeridade e Produtividade:** com a tramitação mais rápida e a automatização de rotinas, processos eletrônicos podem ser resolvidos em tempo significativamente menor do que os físicos, contribuindo para a efetividade e eficiência da prestação jurisdicional.
- **Redução de Custos e Sustentabilidade:** a adoção do processo eletrônico promoveu a eliminação de despesas com papel, impressão e espaço físico para arquivamento, gerando economia significativa.
- **Acesso Remoto e Facilidade:** advogados e partes passaram a poder acessar o processo de qualquer lugar, a qualquer hora, eliminando a necessidade de deslocamento físico.
- **Transparência e Segurança:** o processo eletrônico permite o acompanhamento em tempo real das movimentações processuais.
- **Integração:** a adoção do processo eletrônico contribui para uma maior eficiência na comunicação e integração processual entre as diferentes instâncias e tribunais.

Com a digitalização promovida, observa-se também que as áreas de TIC absorveram responsabilidades que antes eram exercidas por setores diversos nos tribunais, no que se refere à guarda, integridade e transporte dos processos físicos, gerando economia de recursos físicos e humanos, mas concentrando riscos e demandas exclusivamente nas equipes de TIC.

Cumprir destacar que, em paralelo à adoção do processo judicial eletrônico, foram conduzidas diversas iniciativas voltadas à informatização dos processos administrativos dos órgãos do Poder Judiciário, envolvendo a adoção de um conjunto modernizado de soluções



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

baseadas em TIC, tais como: sistemas de processos administrativos eletrônicos, sistemas de gestão orçamentária, sistemas de gestão de pessoas e plataformas de gestão estratégica e tática-operacional.

Desta forma, os ganhos de produtividade auferidos na área judicial, com a aplicação de soluções de TIC, também vieram a ocorrer nos diversos setores da área administrativa dos tribunais.

Mais recentemente, ambas as vertentes (judiciária e administrativa) estão sendo alvo de nova onda de inovação tecnológica, a partir dos avanços na área de Inteligência Artificial e nas aplicações e serviços relacionados.

Conclui-se, portanto, que a implementação continuada dessa estratégia de informatização reposicionou de forma estrutural a área de TIC no âmbito do Poder Judiciário, conferindo-lhe caráter essencial para a inovação, produtividade e sustentação dos processos relacionados à prestação dos serviços jurisdicionais e administrativos.

Assim sendo, verifica-se um aumento significativo da amplitude dos impactos dos riscos apontados no Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário, em razão da ubiquidade das soluções de TIC nas diversas áreas do Poder Judiciário.

Outra dimensão a ser considerada ao se avaliar o papel e o impacto da área de TIC no Poder Judiciário é a da **segurança da informação e proteção de dados**.

Como efeito direto da elevada informatização já mencionada, as áreas de TIC são hoje responsáveis pela custódia e proteção de um volume significativo de informações, muitas vezes sensíveis, que são fundamentais aos processos jurisdicionais e administrativos.

Eventuais falhas nos processos relacionados à segurança e proteção de dados, dos quais a TI é agente central, têm o potencial de não apenas impactar a prestação jurisdicional, como de afetar de forma significativa os jurisdicionados e, portanto, causar graves danos à imagem institucional.

Cumprе ressaltar que as demandas decorrentes da necessidade de atendimento de requisitos de segurança e proteção de dados, cada vez mais complexos e abrangentes, trouxeram um aumento significativo de demanda e complexidade aos processos da área de TIC, que pode ser evidenciado a partir da análise dos sucessivos normativos relacionados ao tema editados nos últimos anos, dentre os quais se destacam a **Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018)** e a **Resolução CNJ Nº 396, de 7 de junho de 2021**, que instituiu a **Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ)**.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Como exemplo, pode-se indicar o Art. 11 da referida resolução, que estabelece como ações necessárias para elevar o nível de segurança das infraestruturas críticas:

I – estabelecer todas as ações que possibilitem maior eficiência, ou seja, capacidade de responder de forma satisfatória a incidentes de segurança, permitindo a contínua prestação dos serviços essenciais a cada órgão;

II – instituir e manter Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes de Segurança Cibernética (ETIR);

III – elaborar e aplicar processo de resposta e tratamento a incidentes de segurança cibernética que contenha, entre outros, procedimento de continuidade do serviço prestado e seu rápido restabelecimento, além de comunicação interna e externa;

IV – utilizar tecnologia que possibilite a análise consolidada dos registros de auditorias coletados em diversas fontes de ativos de informação e de ações de usuários, permitindo automatizar ações de segurança e oferecer inteligência à análise de eventos de segurança;

V – utilizar tecnologia que permita a inteligência em ameaças cibernéticas em redes de informação; especialmente em fóruns, inclusive da iniciativa privada e comunidades virtuais da internet;

VI – providenciar a realização de cópias de segurança atualizadas e segregadas de forma automática em local protegido, em formato que permita a investigação de incidentes;

VII – elaborar requisitos específicos de segurança cibernética relativos aos ativos sob sua jurisdição, incluindo ambientes centralizados, endpoints, equipamentos intermediários ou finais conectados em rede ou a algum sistema de comunicação, inclusive computadores portáteis e telefones celulares;

VIII – elaborar requisitos específicos de segurança cibernética relacionados com o trabalho remoto;

IX – adotar práticas e requisitos de segurança cibernética no desenvolvimento de novos projetos, tais como dupla verificação do acesso externo;

X – realizar, ao menos semestralmente, avaliação e testes de conformidade em segurança cibernética de forma a aferir a eficácia dos controles estabelecidos;

XI realizar prática em gestão de incidentes e efetivar o aprimoramento contínuo do processo; e

XII – estabelecer troca de informações e boas práticas com outros membros do poder público em geral e do setor privado com objetivo colaborativo.” (CNJ,2021b)

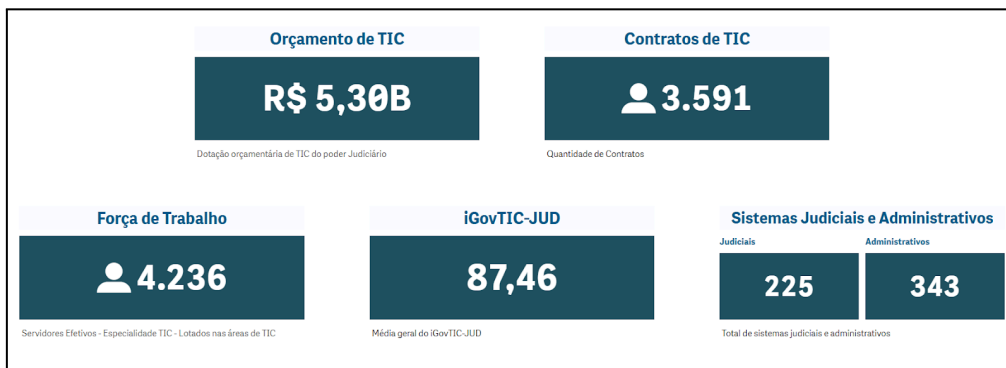


Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Cada uma das ações acima implica em aumento de demanda e complexidade dos processos de TIC, e conseqüente necessidade de alocação de equipes de servidores altamente qualificados, dimensionadas adequadamente para dar cumprimento e efetividade às diretrizes normativas.

A dimensão e a relevância atual da área de TIC no âmbito do Poder Judiciário podem também ser mensuradas por meio da análise dos dados disponibilizados no painel **Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. A figura abaixo apresenta uma síntese dos “grandes números” vinculados à área de TI.

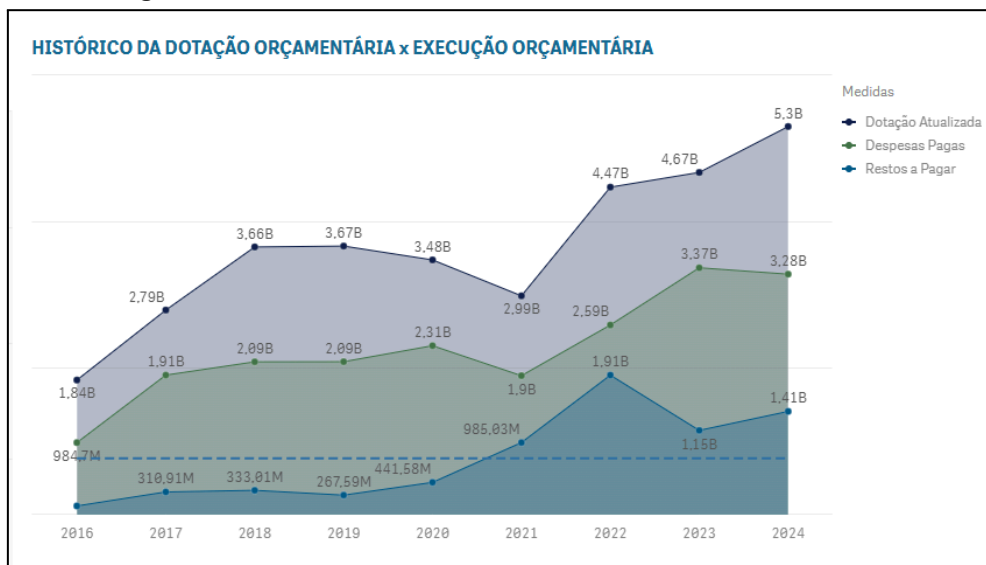
Figura 2: Panorama de TIC (2024) - Painel Inicial



Fonte: Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2026a)

Do ponto de vista orçamentário, observa-se, ainda tomando como base a mesma fonte, uma evolução significativa na alocação de recursos orçamentários (seja em capital como em custeio) para aplicação em Tecnologia da Informação e Comunicação (Figura 3).

Figura 3: Histórico da dotação e execução orçamentária - TIC



Fonte: Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2026a)



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

O gráfico demonstra que a adoção da Tecnologia da Informação e Comunicação como vetor de inovação e produtividade foi uma opção estratégica por parte do Poder Judiciário, tendo sido acompanhada pela alocação de recursos orçamentários necessários à sua execução e sustentação, alcançando um montante anual de **R\$ 5,3 bilhões**.

Tal valor representa um aumento significativo em relação aos níveis de alocação orçamentária identificados no escopo do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, corroborando a ampliação da relevância da área de TIC no período.

Em paralelo ao aspecto orçamentário, ressalta-se também a dimensão do portfólio de soluções de TIC adotadas no Poder Judiciário, abrangendo atualmente, segundo os dados do Panorama de TIC do CNJ, **225** (duzentos e vinte e cinco) **sistemas judiciais** e **343** (trezentos e quarenta e três) **sistemas administrativos**. Tais números evidenciam a amplitude da informatização alcançada e sua difusão entre as diversas áreas da organização.

A ampliação, ao longo dos anos, do número de sistemas de TIC no Poder Judiciário constitui um aspecto relevante, pois além de sinalizar a capilaridade do processo de informatização está diretamente relacionada ao aumento do volume de demandas para as áreas de TIC, no que se refere ao desenvolvimento e manutenção de tais sistemas.

Em particular, a adoção do processo judicial eletrônico teve impacto significativo para os diversos setores que compõem as áreas de TIC, com sua implantação, pôde-se verificar:

- aumento dos requisitos de continuidade de serviços;
- aumento de volume e criticidade das demandas de desenvolvimento e manutenção, bem como de suporte a usuários;
- aumento da escala e complexidade dos requisitos de infraestrutura; e
- todo um novo conjunto de demandas por gestão de segurança da informação e proteção de dados.

Tais fatores vêm pressionando significativamente os quadros de recursos humanos das áreas de TIC, cujo dimensionamento não acompanhou a evolução do perfil de suas demandas e, além disso, tem enfrentado o problema crônico de evasão de servidores.

Por outro lado, deve também ser destacado o significativo número de contratos sob a responsabilidade das áreas de TIC dos órgãos, relacionados aos investimentos cíclicos em renovação das suas infraestruturas tecnológicas, às contratações necessárias à incorporação de novas tecnologias, bem como aos serviços necessários ao suporte e sustentação das soluções de TIC em uso.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

A última dimensão do painel síntese do Panorama de TIC do CNJ refere-se à força de trabalho das áreas de TIC do Poder Judiciário, foco do escopo das recomendações do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**.

Por certo, não seria possível alavancar e manter, de forma sustentável, a incorporação de novas tecnologias no Poder Judiciário, em consonância com a estratégia adotada, sem o apoio das equipes de servidores das áreas de TIC.

Não há como conceber uma estratégia de inovação em TIC sem que, para além dos recursos tecnológicos e financeiros, sejam mobilizadas equipes com perfil e dimensão adequados aos objetivos pretendidos e, igualmente, capazes de sustentar as inovações implantadas.

A partir desta perspectiva, que retoma a problemática apontada no **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, será abordado na próxima seção o cenário atual da dimensão dos recursos humanos em TIC, com foco nos temas de dimensionamento de quadros, evasão de recursos humanos e riscos decorrentes.

4. Recursos Humanos e Riscos de TIC no Poder Judiciário

A partir do contexto delineado na seção anterior, que evidenciou a evolução do papel da Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário, passa-se ao exame do cenário atual relativo aos recursos humanos das áreas de TIC de seus órgãos.

Serão abordados os aspectos estruturais e quantitativos do quadro de servidores das áreas de TIC com vista a investigar a evolução das fragilidades e riscos apontados pelo **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, tendo como motivação e pano de fundo o próprio aumento de relevância e impacto da TIC abordado anteriormente.

4.1 Força de Trabalho de TIC - dimensionamento, evasão e rotatividade

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem acompanhando, desde 2016, os dados da força de trabalho na área de TIC no escopo do levantamento periódico realizado junto aos órgãos para o cálculo do **Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD)** e aferição do nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento especificadas e, conseqüentemente, da evolução dos viabilizadores da Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Poder Judiciário, estabelecidos na **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD)**.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Como resultado destes levantamentos, o CNJ disponibiliza na internet duas ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar o processo de governança e gestão de TIC no Poder Judiciário: o **Painel do iGovTIC-JUD** e o **Panorama de TIC do Judiciário**.

O **Panorama de TIC** está dividido em oito abas temáticas, são elas: Orçamento de TIC; Força de Trabalho; Contratos TIC; iGOVTIC-Jud; Infraestrutura de TIC; Sistemas Judiciais e Administrativos; e Connect-Jus.

Já o **Painel do iGovTIC-JUD** apresenta os resultados da avaliação das práticas de governança, gestão e infraestrutura de TIC, com base em critérios objetivos e evidências formais, permitindo mensurar o nível de maturidade institucional dos órgãos, classificados nas faixas: Baixo, Satisfatório, Aprimorado ou Excelência.

Ambos foram utilizados como fontes para as análises relativas à situação da força de trabalho na área de TIC no PJJ.

Como primeira dimensão de análise, faz-se necessário avaliar o quantitativo de servidores alocados nas áreas de TIC em relação ao quantitativo mínimo de cargos de TIC definido na **Resolução CNJ nº 370, de 25 de junho de 2021**, onde se estabelece que:

“Art. 24. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC.

§ 1º O quadro permanente de servidores de que trata o caput 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, bem como o referencial mínimo estabelecido no Guia. ...” (grifo nosso)

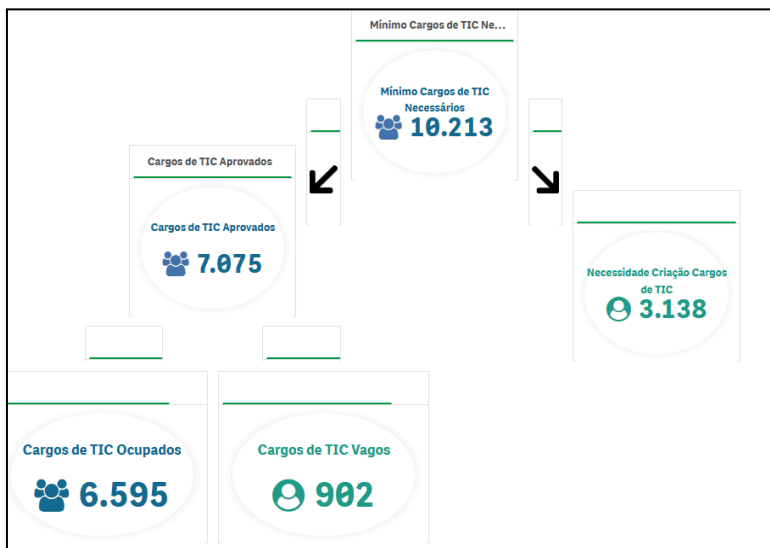
A figura 4, extraída do Panorama de TIC do Judiciário, apresenta os dados relativos ao quantitativo mínimo de cargos de TIC, segundo os parâmetros estabelecidos pelo normativo, o total de cargos de TIC disponíveis nos órgãos e o quantitativo de cargos providos.

Como se pode aferir a partir dos números disponibilizados, o total de cargos de TIC alocados no Poder Judiciário encontra-se significativamente abaixo do referencial mínimo proposto pelo normativo do CNJ.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Figura 4: Cargos de TIC no Poder Judiciário (2023)



Fonte: Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2026a)

O descumprimento do referencial mínimo estabelecido na resolução supracitada no processo de dimensionamento dos quadros das áreas de TIC dos órgãos, gera situações alarmantes, com órgãos alcançando percentuais na faixa de 20% a 50% de déficit de cargos.

Por óbvio, tal subdimensionamento é incompatível com o papel que a área de TIC veio assumir no âmbito do Poder Judiciário (conforme discutido na Seção 3). Nesse sentido, verifica-se que, apesar das diversas iniciativas estratégicas promovidas e do volume de investimentos em TIC realizados na última década, **a questão de recursos humanos permanece como uma fragilidade sistêmica**, gerando riscos evidentes e graves para a prestação dos serviços jurisdicionais e administrativos dos órgãos do Poder Judiciário.

Com efeito, a análise dos resultados do Painel do iGovTIC-JUD aponta a dimensão de recursos humanos como um dos elementos de maior fragilidade nos órgãos, tendo sido incentivada pelo CNJ a busca de aprimoramento nas políticas e instrumentos de valorização dos servidores da área.

A relevância dada ao tema pode ser corroborada pela inclusão do grau de aderência ao referencial de quantitativo mínimo de servidores como um dos critérios de pontuação para o **Prêmio Nacional da Qualidade**, conforme estabelecido na **Portaria Presidência Nº 411**, de 02 de dezembro de 2024 (CNJ, 2024c), e na **Portaria Presidência Nº 471**, de 18 de dezembro de 2025 (CNJ, 2025a).

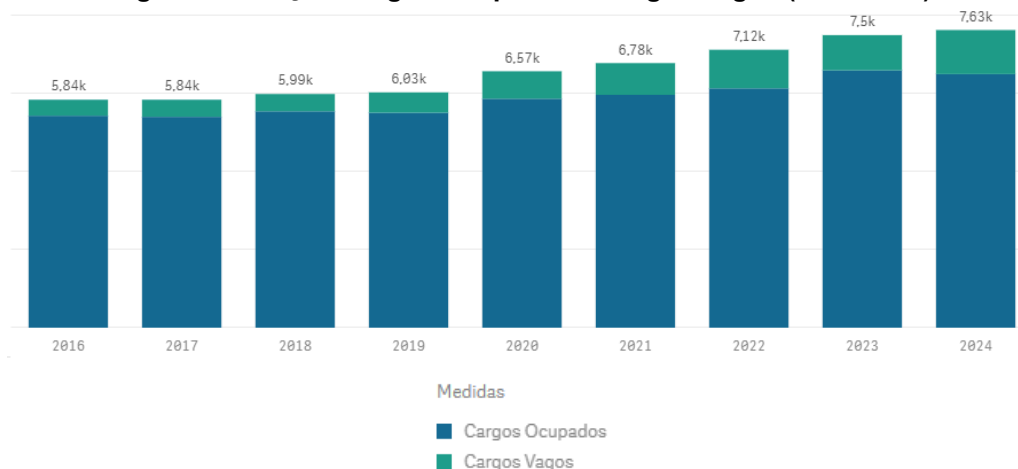


Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Cumprе ressaltar que, no que se refere à questão de recursos humanos de TIC, o déficit de cargos sofre ainda o efeito do fenômeno da evasão e rotatividade de servidores, já identificado desde a prolação do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**.

A partir da análise da série histórica disponibilizada no Panorama de TIC do CNJ (Figura 5), observa-se um aumento contínuo da proporção entre cargos vagos e ocupados, evidenciando a manutenção das dificuldades para seleção e retenção de pessoal para a área de TIC, que também foram relatadas no contexto do referido acórdão.

Figura 5: Relação Cargos Ocupados x Cargos Vagos (2016-2024)



Fonte: Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2026a)

Em levantamento realizado pela **Associação Nacional dos Servidores de TIC do Poder Judiciário e Ministério Público (ANASTIC)** junto às áreas de TIC dos Tribunais Regionais do Trabalho, em fevereiro de 2026, pôde ser identificado que a evasão de servidores destes órgãos, acumulada no período de 2020 a 2025, alcançou, em alguns casos, índices na faixa de 15% a 30% do quadro. Este fato torna-se ainda mais grave ao considerarmos que a evasão supracitada incide, potencialmente, sobre quadros de TIC que, em si, já estão subdimensionados em relação ao referencial mínimo estabelecido pelo CNJ.

Cumprе destacar que, aos efeitos da evasão de servidores para outras instituições públicas e privadas, soma-se a rotatividade interna de profissionais de TIC para outros setores dos próprios órgãos, fenômeno particularmente sensível porque a área de TIC concentra atribuições exclusivas, permanentes e de elevada responsabilidade institucional.

Com efeito, a **Resolução CNJ nº 370/2021** evidencia a criticidade dessa força de trabalho para a continuidade, a segurança e a eficiência dos serviços. Não obstante, outras unidades, por disporem de maior oferta de funções e cargos comissionados, acabam por atrair esses servidores por meio de processos seletivos internos.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Cabe ainda ressaltar que o problema do subdimensionamento e evasão de quadros na área de TIC, deve ser avaliado em conjunto aos demais fatores correlacionados, dentre os quais se destacam: as características do processo de reposição de quadros e a dinâmica do mercado de trabalho em TIC.

No que se refere às características do processo de reposição de quadros na área de TIC, faz-se necessário considerar alguns aspectos que potencializam de forma negativa o cenário anteriormente apresentado:

- **prazo do processo de seleção e contratação:** Ao contrário do setor privado, os órgãos do PJU têm de captar novos profissionais por meio de editais de seleção com prazos bem mais dilatados e muitas vezes incompatíveis com a urgência da reposição pretendida e os prazos típicos das demandas na área de TIC.
- **prazo de adaptação do servidor:** No caso de algumas atividades específicas da área de TIC, tal como o desenvolvimento de soluções, ainda que o novo servidor tenha excelência técnica sua produtividade será impactada pelo baixo conhecimento do negócio e da cultura organizacional. Nestes casos, será necessário um período considerável para a incorporação do conhecimento tácito do servidor evadido.
- **atratividade das carreiras:** Ao longo da última década, a estrutura remuneratória do Poder Judiciário vem sofrendo perdas inflacionárias expressivas, que reduziram a competitividade da carreira e a capacidade de atração e retenção de talentos.

Tais fatores se tornam ainda mais graves se levarmos em consideração que a área de TIC possui um mercado de trabalho altamente competitivo, com déficits históricos na relação entre a oferta de postos de trabalho versus a disponibilidade de profissionais qualificados, ampliando as dificuldades para a atração, seleção e retenção de profissionais.

Outro aspecto relevante a se destacar são os efeitos da estratégia adotada pelo Poder Judiciário de **nacionalização de sistemas**. Se por um lado esta estratégia promoveu a absolutamente necessária racionalização da aplicação de recursos humanos e financeiros, coibindo a duplicação de esforços e sistemas, trouxe, por outro lado, como efeito colateral, a **remoção dos limites institucionais no que se refere ao problema da evasão**.

Tornou-se prática comum que sistemas desenvolvidos pelas equipes de determinado órgão sejam utilizados em todo o Poder Judiciário, bem como a constituição de equipes compostas por servidores de órgãos distintos para fazer face ao desafio de desenvolvimento de soluções complexas ou que necessitem considerar múltiplos requisitos funcionais.

Com efeito, atualmente, a evasão de um servidor de um determinado órgão, que possua competências e conhecimentos essenciais para a manutenção de um sistema usado nacionalmente, afeta não apenas o seu órgão de origem mas também todos os órgãos do Poder Judiciário que utilizem a respectiva solução.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Desta forma, a evasão e a rotatividade de servidores e os riscos a elas relacionados passaram a assumir uma **dimensão sistêmica**, agravando de forma significativa o perfil de risco evidenciado à época do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**.

Nesse cenário, considerando-se a evasão de servidores e a insuficiência de quadros, bem como os riscos decorrentes, a aderência ao referencial mínimo estabelecido na **Resolução CNJ nº 370/2021** tem sido objeto de monitoramento por parte das instâncias de gestão e controle.

Tal monitoramento, ensejou, no caso da **Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT)**, determinação de adoção de providências para evitar uma fragilização ainda maior dos quadros de TIC, conforme exemplificado nas determinações constantes das atas de correição citadas abaixo:

“32. Determina-se que sejam adotadas as providências necessárias à **recomposição do quantitativo mínimo de servidores especializados em TIC** do TRT17, definido pela Resolução CNJ nº 370/2021, ante a **defasagem observada de quase ¼ dessa força de trabalho especializada** e, conseqüentemente, o natural **incremento dos riscos inerentes à execução de projetos críticos de tecnologia, os impactos negativos no iGovTIC do TRT17 e o comprometimento da adequada evolução de soluções de abrangência nacional**, informando-se a CGJT o plano de ação previsto no prazo de 60 dias.” (grifo nosso)

Ata de Correição Ordinária do TRT17, 26 a 30 de janeiro de 2026 (CGJT,2026a)

“34. Determina-se que sejam adotadas as providências necessárias à **recomposição do quantitativo mínimo de servidores do quadro especializado de TIC** do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, definido pela Resolução CNJ nº 370/2021, ante a **defasagem observada de mais da metade do quantitativo mínimo de servidores desta especialidade** e, conseqüentemente, o potencial **incremento dos riscos inerentes à proteção de dados pessoais, à segurança da informação, à contratação de bens e serviços de TIC, à execução dos macroprocessos mínimos de TIC e à capacidade de colaborar no desenvolvimento e sustentação de projetos nacionais de TIC**, informando-se a CGJT o plano de ação previsto no prazo de 60 dias.” (grifo nosso)

Ata de Correição Ordinária do TRT7, 23 a 27 de fevereiro de 2026 (CGJT,2026b)

Conclui-se, portanto, pela existência de um conjunto robusto de evidências no sentido de que o cenário diagnóstico apresentado pelo **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário** veio a se agravar ao longo dos anos, ressaltando a dimensão do desafio e do risco que a conjugação do subdimensionamento de quadros de TIC, associado



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

ao fenômeno da evasão e rotatividade contínua, bem como aumento da importância estratégica e operacional das áreas de TIC, geram para a governança e gestão do Poder Judiciário.

4.2 Competitividade da estrutura remuneratória

Considerando o cenário de subdimensionamento de quadros e sua conjugação com a questão da evasão e rotatividade, torna-se essencial avaliar a competitividade da estrutura remuneratória do Poder Judiciário, fator fundamental no contexto do processo de evasão de servidores (conforme apontado no **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**).

A tabela abaixo apresenta um quadro comparativo de carreiras da Administração Pública Federal, tipicamente consideradas como possibilidades de inserção profissional pelos candidatos ao ingresso no Poder Judiciário da União e como alternativas de realocação pelos seus próprios servidores.

Tabela 8: Estrutura remuneratória das carreiras - Administração Pública Federal

Carreiras	Remuneração	
	Inicial	Final
Analista Senado Federal	R\$ 34.147,44	R\$ 39.296,08
Técnico Senado Federal	R\$ 25.289,40	R\$ 31.003,00
Analista Câmara Federal	R\$ 32.070,88	R\$ 40.916,26
Técnico Câmara Federal	R\$ 21.601,41	R\$ 33.153,33
Analista Tribunal de Contas da União	R\$ 27.633,10	R\$ 39.577,89
Técnico Tribunal de Contas da União	R\$ 17.840,61	R\$ 24.878,09
Analista Poder Judiciário da União	R\$ 14.852,66	R\$ 22.301,14
Técnico Poder Judiciário da União	R\$ 9.052,51	R\$ 13.592,33

Fontes: Lei nº 15.285/2025 (PJU); Lei nº 14.526/2023 (Senado);
Lei nº 15.349/2026 (Câmara); Lei nº 15.351/2026 (TCU).

A análise dos dados constantes da tabela evidencia uma ampla discrepância entre as estruturas remuneratórias, com grave prejuízo para a atratividade das carreiras do Poder Judiciário da União.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Torna-se incontroverso que, em face de diferenças remuneratórias que variam na faixa de 40% - 65% no cargo de Técnico, e 43% - 55%, no cargo de Analista, pode-se afirmar que o Poder Judiciário da União tem hoje um cenário extremamente desfavorável em relação à capacidade de atração de pessoal nos processos de seleção e reposição de quadros.

Esta baixa atratividade explica o fato de que, muitas vezes, nos concursos públicos que visam repor os quadros de TIC do Poder Judiciário da União, os candidatos têm declinado a assumir os cargos vagos, bem como o fenômeno da rotatividade dos novos servidores (que permanecem no quadro apenas até lograr aprovação em carreiras mais atrativas).

Importante ressaltar que, ao contrário do que ocorreu no Poder Judiciário da União, esta questão, a partir da prolação do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, já foi alvo de tratamento por outros entes da administração pública.

No caso do **Poder Executivo Federal**, foram adotadas iniciativas no sentido de instituir, num primeiro momento, gratificação específica para os servidores da área de TIC (art. 287 da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009), sucedida de uma posterior reestruturação de carreira (arts. 28-39 da Lei nº 14.875, de 31 de maio de 2024), que contemplou de forma mais ampla as recomendações do TCU.

Da mesma forma, observaram-se ao longo dos últimos anos, diversas iniciativas nos **Tribunais de Justiça Estaduais** que levaram à implementação de gratificações específicas para as áreas de TIC dos respectivos órgãos.

Em levantamento realizado pela **Associação Nacional dos Servidores de TIC do Poder Judiciário e Ministério Público (ANASTIC)**, em setembro de 2024, identificou-se que 8 (oito) Tribunais (TJ-AM, TJ-PB, TJ-RJ, TJ-RN, TJ-RO, TJ-RR, TJ-RS e TJ-SC) já haviam regulamentado gratificação específica para os seus quadros especializados de TIC. Constatou-se, ainda, que outros 5 (cinco) (TJ-BA, TJ-ES, TJ-MS, TJ-TO e TJ-SP), já dispunham de estudos em andamento ou formalmente apresentados às respectivas presidências para implementação.

Além da pressão exercida pela competição de outras carreiras da administração pública, o quadro de servidores das áreas de TIC do PJU sofre o efeito da demanda global por profissionais de TIC no mercado.

Neste sentido, verifica-se que a evasão de servidores das áreas de TIC é agravada pela dinâmica de um mercado de trabalho que tem se mantido aquecido por um longo período, altamente competitivo, e que apresenta déficits históricos em termos da disponibilidade de profissionais qualificados.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Em particular, cabe ressaltar o acirramento da concorrência na seleção e retenção de profissionais na área TIC a partir da pandemia do COVID-19. Como resultado dos efeitos da pandemia no mercado de TIC, acentuou-se ainda mais a oferta de vagas em regime de teletrabalho, removendo as barreiras geográficas existentes nos processos de seleção e tornando esta modalidade de atuação profissional uma alternativa plausível e usual para um maior número de profissionais de TIC.

Considerando o conjunto de elementos apresentados, corrobora-se a hipótese de que a estrutura remuneratória deverá ser elemento central na discussão dos mecanismos necessários para o enfrentamento dos problemas e riscos relacionados à evasão e rotatividade de pessoal.

4.3. Tratamento dos Riscos

Todos os elementos apresentados anteriormente apontam para o fato de que as recomendações estabelecidas no **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário** ainda continuam pertinentes.

O tratamento dos riscos delineados requer o estabelecimento de políticas e instrumentos de gestão de pessoas específicos para a área de TIC que consigam sanar as fragilidades e riscos discutidos, sob pena de grave impacto para a continuidade da prestação jurisdicional.

Em razão da centralidade do papel das áreas de TIC no Poder Judiciário faz-se necessária uma abordagem estratégica na gestão de pessoas desta área, que contemple:

- o **dimensionamento adequado de quadros e perfis** para o atendimento das necessidades atuais e futuras; e
- a **capacidade de atração e retenção dos quadros** técnicos necessários, considerando fatores como remuneração, condições de trabalho e oportunidades de crescimento profissional.

Nesta linha, entende-se que os seguintes temas devem ser priorizados, sendo alvo de políticas e instrumentos específicos:

- **estabelecimento de estrutura remuneratória competitiva**, de forma a reverter a evasão e rotatividade de servidores;
- **dimensionamento adequado do quantitativo de cargos de TIC** dos órgãos;
- **adequação das estruturas organizacionais das áreas de TIC**, compatibilizando as estruturas de gestão e operação com a complexidade dos processos de TI e o volume de demanda correspondente;



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

- **estabelecimento de planos de capacitação específicos para os servidores da área**, adequados às demandas de atualização técnica e gerencial decorrentes da evolução das tecnologias e processos da área de TIC; e
- **adoção das melhores práticas e processos de trabalho** em consonância com o mercado.

Considerando o diagnóstico exposto, especialmente a correlação entre competitividade remuneratória, dificuldade de retenção e risco operacional, passa-se à análise da instituição de gratificação específica para os servidores de TIC, como instrumento de mitigação dos riscos associados à evasão e à rotatividade.

5. Implementação da Gratificação de Atividade Permanente de TIC (GAPTIC)

A partir do diagnóstico apresentado nas seções anteriores e estando delineados os riscos associados à evasão e rotatividade na área de TIC, será discutida nesta seção a implementação da **Gratificação de Atividade Permanente de TIC (GAPTIC)**, como proposta de política e instrumento para o tratamento dos riscos identificados.

Serão apresentados um retrospectivo histórico dos elementos que embasaram a proposta de instituição desta gratificação, o modelo proposto e os obstáculos à sua implementação.

5.1 Histórico e fundamentação

A necessidade de implementação da **Gratificação de Atividade Permanente de TIC (GAPTIC)** tem sido apontada desde a prolação pelo Tribunal de Contas da União (TCU) do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, que, a partir de diagnóstico realizado no âmbito da Administração Pública Federal sobre a estrutura de recursos humanos alocada nas áreas de Tecnologia da Informação, identificou várias fragilidades e riscos associados que suscitaram, entre outras recomendações:

“9.3.2.1. estabelecer estratégias que visem a minimizar a rotatividade do pessoal efetivo, atuante na área de TI, inclusive com o desenvolvimento de ações voltadas à criação de carreira específica de TI, com remuneração compatível com as atribuições dos respectivos cargos, de modo a tratar as principais causas da evasão de pessoal identificadas na tabela 26;

9.3.2.2. contornar as dificuldades para seleção de pessoal efetivo, atuante na área de TI, apontadas na tabela 25 do levantamento que integra esta deliberação;” (grifo nosso)



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ratificou este entendimento por ocasião da edição da **Resolução CNJ nº 211/2015**, que instituiu a **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2015-2020** e dispôs em seu Art. 14 que:

*“Art. 14. Cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, **recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.**”*

§ 1º Os cargos ou especialidades deverão ser organizados de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional.

§ 2º Caberá ao órgão deliberar sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, regulamentando a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como:

I - desempenho do servidor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação;

II - grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área;

III - projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes.

*§ 3º **A gratificação deverá ser destinada aos servidores do quadro permanente do órgão, nas áreas de TIC e lotados nas unidades diretamente subordinadas à essa área, para minimizar a rotatividade de pessoal efetivo.***

§ 4º A percepção da gratificação específica difere daquela associada ao exercício das funções gerenciais da estrutura organizacional, referida nos macroprocessos e processos contidos no art. 12.

*§ 5º **Deverá ser realizada análise de rotatividade de pessoal a cada 2 (dois) anos, para avaliar a efetividade das medidas adotadas na política definida pelo órgão e minimizar a evasão de servidores do quadro permanente.**” (grifo nosso)*



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Cabe ressaltar que o dispositivo normativo, ao buscar encaminhar o tratamento dos riscos apontados pelo TCU, e reconhecendo o impacto destes riscos, recomendou uma abordagem ampla envolvendo: **dimensionamento adequado de quadros, criação de gratificação específica e o monitoramento contínuo da rotatividade.**

Em seguida, no primeiro ciclo de revisão normativa, a **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2021-2026**, publicada por meio da **Resolução CNJ nº 370/2021**, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), voltou a reconhecer a importância dos apontamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) para, depois, recomendar explicitamente a valorização dos servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação e a adoção de estratégias que minimizem a rotatividade de pessoal:

“Considerando a edição dos Acórdãos 1603/2008, 2471/2008, 2308/2010, 2585/2012, 1200/2014, 3051/2015, 588/2018, 1534/2019, todos do Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU), que recomendam ao Conselho Nacional de Justiça a promoção de ações voltadas para a normatização e o aperfeiçoamento dos controles e processos de governança, de gestão e de uso de TIC, inclusive com o estabelecimento de estratégias que minimizem a rotatividade do pessoal efetivo, de modo a assegurar a entrega de resultados efetivos para o Judiciário;” (grifo nosso)

Tais recomendações se materializaram nos dispositivos dos Arts. 24-26 da referida resolução, onde se estabelece:

“Art. 24. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC.

§ 1o O quadro permanente de servidores de que trata o caput 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, bem como o referencial mínimo estabelecido no Guia.

§ 2o O referencial mínimo contido no Guia poderá ser redimensionado com base em estudos que justifiquem a necessidade de ajuste, considerando ainda aspectos como o portfólio de projetos e serviços, o orçamento destinado à área de TIC, além de considerar outros esforços de TIC e as especificidades de cada segmento de Justiça.

Art. 25. É recomendado que o órgão busque implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, com vistas à retenção de talentos.

Art. 26. Recomenda-se a realização de análise de rotatividade, a ser realizada a cada dois anos, visando avaliar a eficácia das medidas implementadas, com o objetivo de reduzir a evasão de servidores do quadro permanente.” (grifo nossos)

Observa-se que, neste segundo ciclo normativo, o CNJ reitera a necessidade de instituição de políticas e instrumentos de gestão de pessoas **específicos** para a área de TIC, que possibilitem o tratamento adequado dos problemas identificados de subdimensionamento de quadros e rotatividade de pessoal, tendo em vista os riscos decorrentes.

A mesma necessidade de especialização é apontada no Art. 27, no que se refere à questão de capacitação, onde se determina a elaboração de plano anual específico para a área de TIC, sendo a área de TIC responsável pelo seu acompanhamento.

“Art. 27. Deverá ser elaborado, implantado e divulgado o Plano Anual de Capacitações de TIC para desenvolver as competências gerenciais e técnicas necessárias à operacionalização da governança, gestão e atualização tecnológica, utilizando as ferramentas de capacitação disponíveis, inclusive o uso de Plataformas de Educação à Distância (EaD) do CNJ, por meio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud/CNJ).

§ 1o A área de TIC será responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento das lacunas de competências identificadas nos servidores de TIC, alinhado com a gestão por competências institucional.

§ 2o O Plano de Capacitação de TIC deverá ser publicado e atualizado periodicamente pelos órgãos do Poder Judiciário no Repositório Nacional.” (grifos nossos)

Em adição aos dispositivos supracitados, o **Guia da ENTIC-JUD** (referido no Art. 24), que contém os “procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis à **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2021-2026**”, vem detalhar o tema da gratificação específica para a área de TIC, sugerindo como boa prática a criação de uma gratificação destinada aos servidores



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

lotados nesta área e estabelecendo diretrizes para sua implementação, conforme trecho a seguir:

“Sobre a criação de gratificação específica para área de TIC é sugerido que seja regulamentada a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como:

- Desempenho do servidor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação;*
- Grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área;*
- Projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes.*
- A gratificação deverá ser destinada aos servidores do quadro permanente do órgão, nas áreas de TIC e lotados nas unidades diretamente subordinadas à essa área, para minimizar a rotatividade de pessoal efetivo.*
- A percepção da gratificação específica difere daquela associada ao exercício das funções gerenciais da estrutura organizacional, referida nos macroprocessos e processos de TIC.”*

A partir da publicação dos normativos supracitados, o cenário que justificava a necessidade da referida gratificação apenas tem se agravado, em função da continuidade do avanço da transformação digital ocorrida no Poder Judiciário da União, que aumentou o impacto dos riscos de TI para o negócio, e dos efeitos contínuos do atraso na sua implementação sobre a manutenção do problema da evasão e rotatividade.

Merece relevo também que os próprios fatores geradores da evasão se acentuaram ao longo deste período, em razão dos efeitos decorrentes da ampliação do déficit global de profissionais na área de TIC, potencializada, no período da epidemia do COVID-19, pela ampla oferta global de postos em trabalho remoto, e pela perda de competitividade remuneratória do Poder Judiciário em relação às demais instituições públicas e privadas.

A conjugação de tais fatores teve consequente impacto na dinâmica de captação e retenção de recursos humanos, ampliando as dificuldades e os riscos já detectados.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Por conseguinte, a discussão sobre a urgência da implantação de gratificação específica para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação foi objeto, nos últimos anos, de amplo e intenso debate nos diversos ramos do Poder Judiciário.

Como resultado, sucederam-se no Judiciário Federal, bem como no Ministério Público, diversas deliberações e manifestações favoráveis quanto ao mérito da proposição, bem como quanto à sua urgência:

- solicitações de apoio ao **Tribunal Superior Eleitoral (TSE)** para implementação da Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC), por parte do **Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais (COPTREL)**, constantes nas atas do 81º e 84º Encontro do COPTREL (pág. 16, e item 9, respectivamente) e na Carta do 83º Encontro do COPTREL(item 9) ;
- manifestação de apoio do **Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais Regionais do Trabalho (COLEPRECOR)** à criação de gratificação específica para os servidores de TIC, encaminhada ao **Tribunal Superior do Trabalho** por meio do **Ofício TRT21-GP/COLEPRECOR No 107/2024**;
- edição da **Nota Técnica: Valorização das equipes de TI dos Ministérios Públicos**, pelo **Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)**, que propôs a implementação da Gratificação de Tecnologia da Informação e Comunicação (GATI) e da Gratificação de Projetos (GP), bem como a regulamentação e implementação do regime de teletrabalho e tratamento diferenciado no regime de banco de horas para os servidores da área de TIC;
- encaminhamento do **Ofício 1738/GPR** pelo Desembargador Presidente do **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT)** solicitando ao **Supremo Tribunal Federal (STF)** a inclusão da Gratificação Permanente por Atividade de Tecnologia da Informação aos servidores da área de TIC na atual Lei nº 11.416/2016.

Cumprе ressaltar ainda que, nesse mesmo período, em face dos normativos do CNJ e respectivos monitoramentos realizados em sede de auditoria, diversos Tribunais de Justiça dos Estados já promoveram a criação de gratificações para as suas respectivas áreas de TIC.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Tal fato veio a agravar a pressão já existente sobre os quadros do Judiciário Federal aumentando o risco de evasão de pessoal nas áreas de TIC, agora também para o Poder Judiciário Estadual.

5.2 Obstáculos à implementação

Em vista dos elementos apresentados, que demonstram de forma inequívoca a necessidade e urgência do tratamento dos riscos de Tecnologia da Informação e Comunicação relacionados ao componente de recursos humanos, por meio do estabelecimento de gratificação específica para a área de TIC (GAPTIC), cabe analisar quais fatores vem postergando sua implementação.

Preliminarmente, é necessário observar que qualquer diretriz de governança e gestão é sempre uma conjugação das dimensões técnica e política. Em particular, os temas que envolvem alocação de recursos e estrutura remuneratória são comumente objeto de conflitos de interesse ou visões dos diferentes grupos que compõem a organização (seja ela pública ou privada).

Esta dinâmica é natural e legítima, cabendo à alta administração e suas estruturas de governança equalizar as demandas e prioridades em função das dimensões da estratégia, dos objetivos e dos riscos organizacionais.

Ao longo dos últimos anos, o tema da necessidade de implantação da GAPTIC vem sendo discutido no âmbito dos diversos órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público.

Tal discussão, iniciada após a prolação do **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**, evoluiu no sentido de se reconhecer os riscos decorrentes da evasão e rotatividade na área de TIC, bem como a necessidade de se adotar políticas e instrumentos específicos para a área.

Este reconhecimento, como demonstrado anteriormente, se materializou tanto ao nível normativo, nas diversas resoluções do **Conselho Nacional de Justiça**, como em posicionamentos do **Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais Regionais do Trabalho (COLEPRECOR)** e do **Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais (COPTREL)**.

No entanto, ainda que tenha sido estabelecida diretriz de governança explícita para a implementação da referida gratificação, desde a edição da **Resolução CNJ nº 370/2021**, verifica-se que a implementação da GAPTIC, até o presente momento, não se efetivou.

Ainda que diversos Tribunais de Justiça já tenham implementado a referida gratificação, em cumprimento ao estabelecido na resolução supracitada, o tema permanece



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

em suspenso no nível federal, com o conseqüente agravamento do problema da evasão e todos os riscos decorrentes.

Ressalta-se que as eventuais condicionantes institucionais que vieram a contribuir para a não consecução do comando normativo não afastam a necessidade de enfrentamento do risco já identificado, nem reduzem a criticidade da matéria para a governança e gestão de riscos de TIC.

Cumpre, portanto, analisar os argumentos que vêm sendo lançados na tentativa de justificar o descumprimento normativo, seja em relação ao Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário ou às próprias resoluções do CNJ, que acolheram e incorporaram suas recomendações.

Em discussões acerca do tema, muitas vezes evoca-se a tese de que “a evasão não ocorre somente na TI”. Não procede, entretanto, a objeção de que a evasão de pessoal seria fenômeno homogêneo entre as diversas áreas organizacionais.

Ademais, os pontos relevantes, para fins de gestão de riscos e governança, são a intensidade do problema na área de TIC, suas causas específicas, os impactos institucionais decorrentes da perda de profissionais com competências críticas, e os riscos decorrentes para a continuidade dos serviços jurisdicionais.

Como já demonstrado, a análise do diagnóstico no qual se baseou o **Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário** aponta de forma inequívoca a dimensão do problema, que só veio a se agravar ao passar dos anos, tanto sob o ponto de vista dos fatores contribuintes para a evasão como em relação à amplitude e dimensão dos riscos envolvidos, em razão dos investimentos realizados na ampla informatização dos processos judiciais e administrativos.

Outro argumento que comumente vem sendo verbalizado, ao se tratar do tema, é aquele de que “todas as áreas devem ser valorizadas”. Neste caso, busca-se evocar um princípio geral e tentar implicar uma isonomia absoluta que não guarda nenhuma relação com a realidade técnica e fática.

Ao se proceder à análise mais aprofundada da forma como este argumento vem sendo utilizado, cumpre observar que o princípio de que todas as áreas devam ser valorizadas, obviamente legítimo, não implica que tal valorização venha a se dar da mesma forma ou em mesmo grau.

De fato, se observarmos as diferentes dimensões que podem ser associadas ao conceito de “valorização” no contexto organizacional (seja público ou privado), é possível verificar que a “valorização” sempre se instrumentaliza de forma particularizada.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

No caso do Poder Judiciário, isto também se verifica, pois é inconteste que as diferentes áreas possuem distinções evidentes nas diversas dimensões que se associam à percepção de “valorização”, tais como: quantitativo de servidores; quantitativo de cargos e funções comissionadas; investimentos relativos em capacitação, modalidades de regime de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho); possibilidade de pagamento de horas extraordinárias para fazer face ao acúmulo de demandas; etc.

A distinção entre as áreas se materializa nos próprios normativos que orientam e definem os diversos aspectos da estruturação organizacional no PJU, tais como:

- Resolução CNJ Nº 194, de 26 maio de 2014, que Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição;
- Resolução CNJ Nº 219 de 26 de abril de 2016, de 26 maio de 2014, que Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus;
- Resolução CSJT Nº 296, de 25 de julho de 2021, que dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus;

No mesmo sentido, ao decidir quanto à exigência de trabalho presencial, o CNJ, ao julgar a consulta 0007756- 21.2022.2.00.0000 de 14/02/2023 formulada pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), aprovou por unanimidade o percentual de 100% de teletrabalho para os servidores de TIC, estabelecendo, novamente, diferenciação, neste caso com base no argumento de que "não é recomendável aplicar essa porcentagem [de 30%], a fim de não afetar negativamente o trabalho e gerar evasão de profissionais dessa área". Para o conselheiro Marcos Vinícius Jardim Rodrigues, relator da consulta:

“o regime de teletrabalho direcionado aos servidores do quadro permanente que exercem suas atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC deve ser considerado como relevante instrumento a ser utilizado pelos Tribunais para otimizar a retenção de talentos e reduzir a evasão de tais profissionais, garantindo, assim, a continuidade da prestação dos serviços considerados estratégicos, conforme prevê a Resolução CNJ 370/2021.”

Cumprе ressaltar que, no caso específico da área de TIC, a necessidade de políticas e instrumentos específicos, tal como a gratificação proposta, está consolidada do ponto de vista do arcabouço normativo de governança do próprio Poder Judiciário (**Resolução CNJ nº 211/2015, Resolução CNJ nº 370/2021**), como também ancorada, em sede de auditoria, nas recomendações do Tribunal de Contas da União (**Acórdão nº 1200/2014-TCU-Plenário**)



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Por fim, entre os argumentos comumente apresentados, resta o de que “não há orçamento” para a sua implementação. Em relação à dimensão orçamentária, é necessário apontar que uma análise mais objetiva e aprofundada deve levar em conta alguns aspectos que, na prática, não são considerados nesta afirmativa.

Preliminarmente, cumpre destacar que o conjunto de servidores da área de TIC é extremamente reduzido, o que obviamente reduz significativamente o impacto orçamentário da implementação da gratificação proposta em relação à folha de pagamento global do Poder Judiciário da União.

Além do **baixo impacto orçamentário**, a análise da implementação da GAPTIC no contexto do processo decisório de alocação de recursos orçamentários do PJU não pode desconsiderar dois aspectos relevantes:

- **a dimensão da alocação de recursos** estabelecida pelos investimentos de capital e custeio em Tecnologia da Informação e Comunicação (RS 5,3 bilhões, conforme o Panorama de TIC do CNJ), fundamentais para a prestação jurisdicional e manutenção da produtividade, e, por outro lado
- **o grau de risco que a não implementação da GAPTIC implica**, pela continuidade da fragilização das áreas de TIC, que tem o potencial de impactar negativamente não só a própria utilização dos recursos orçamentários alocados, como a própria continuidade do negócio, com graves consequências para os jurisdicionados e alto custo institucional.

Desta forma, entende-se que a implementação da GAPTIC, além de estar amplamente justificada e ser factível, guarda coerência com a evolução histórica do perfil de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário, sendo instrumento viabilizador da efetividade, eficiência e retorno de tais investimentos, uma vez que sem os recursos humanos necessários não há como suportar a necessidade contínua de incorporação e aplicação de novas tecnologias, bem como sustentar adequadamente o portfólio de soluções e serviços de TIC existentes.

5.3 Modelo proposto

A proposta conjunta de minuta de reestruturação das carreiras do PJU, consensuada pelo **Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário e do MPU no DF (SINDJUS)** e **Federação Nacional dos Trabalhadores e das Trabalhadoras do Judiciário Federal e Ministério Público da União (FENAJUFE)** e apresentada em 2025 ao **Fórum de Carreiras do CNJ**, propôs o reconhecimento da área de TIC como uma das áreas de atividade da carreira e também a instituição da **Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC)**, nos termos a seguir:



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

“Art. 3º Os cargos efetivos das Carreiras referidas no art. 2º desta Lei são estruturados em Classes e Padrões, na forma do Anexo I desta Lei, de acordo com as seguintes áreas de atividade:

...

IV – área de tecnologia da informação e comunicação: compreendendo os serviços relacionados ao desenvolvimento e implementação de programas, projetos, ações e práticas relacionadas às estratégias digitais do Poder Judiciário e à melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica, disponibilização e manutenção dos serviços digitais ao cidadão e dos sistemas essenciais da justiça, inovação tecnológica, controles dos processos de segurança e de riscos e de gestão de privacidade e uso dos dados pessoais, no âmbito do Poder Judiciário da União.”

“Art. 17-B. Fica instituída, na forma da lei, a Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação – GAPTIC, devida aos ocupantes dos cargos da área referida no inciso IV do art. 3º desta Lei.

§ 1º A gratificação de que trata este artigo corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico do servidor.

§ 2º É vedada a percepção da gratificação prevista neste artigo pelo servidor que não esteja em efetivo exercício em um setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do órgão, exceto quando a atividade desempenhada pelo servidor que porventura seja exercida em outras unidades do Tribunal ou Conselho ao qual esteja vinculado seja de caráter técnico, gerencial, de assessoramento ou fiscalizatório de tecnologia de informação e comunicação.

§ 3º Os servidores efetivos ocupantes de cargos de outras especialidades que estejam em efetivo exercício exclusivamente em um setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, desempenhando atividades técnicas, gerenciais, de assessoramento ou fiscalizatória de tecnologia da informação e comunicação pelo período mínimo de 3 (três) anos consecutivos, excepcionalmente farão jus à gratificação de que trata o caput deste artigo.”

Como elementos centrais da proposta destacam-se:

- o reconhecimento e valorização da área de TIC no conjunto de áreas de atividade da carreira;
- o estabelecimento de gratificação específica para a área de TIC, em modelo análogo ao das gratificações já estabelecidas para outras áreas;
- vedação à percepção da gratificação caso o servidor não esteja lotado na área de TIC do órgão, excepcionando os casos em que a lotação esteja vinculada ao exercício de atividades de caráter técnico, gerencial, de assessoramento ou fiscalizatório de TIC.

Desta forma, entende-se que o modelo proposto está alinhado às diretrizes do Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário e da Resolução CNJ nº 370/2021, promovendo o ajuste na estrutura remuneratória vigente.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

6. Conclusões

O **Poder Judiciário da União (PJU)** vem realizando, na última década, investimentos significativos na área de **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**. Tais investimentos estiveram alinhados às diversas estratégias formuladas no sentido de se promover o aumento da produtividade e alavancar a inovação institucional, em resposta às demandas da sociedade em prol da celeridade e efetividade da prestação jurisdicional.

Neste contexto, verificou-se nos diversos órgãos do PJU uma ampla informatização dos seus processos judiciais e administrativos, com o desenvolvimento e implantação, pelas respectivas áreas de TIC, de diversas soluções e serviços baseados em TIC.

Como consequência, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação tem hoje, no Poder Judiciário, de forma incontroversa, papel central na prestação dos serviços jurisdicionais, nas atividades administrativas, bem como na promoção da produtividade e inovação.

Neste cenário, os impactos da evasão, rotatividade e insuficiência de quadros na área de TIC, por interferir negativamente na manutenção das competências e capacidades operacionais de suas áreas especializadas, afetam de maneira sistêmica as atividades do Poder Judiciário, gerando riscos significativos para a continuidade do negócio e a prestação jurisdicional.

A necessidade de estabelecimento de instrumentos remuneratórios que sejam capazes de enfrentar o problema de evasão de recursos humanos na área de TIC, já havia sido apontada pelo **Tribunal de Conta da União (TCU)** no diagnóstico e avaliação que subsidiaram o **Acórdão 1200/2014-TCU-Plenário**, que identificou, à época, os riscos associados às deficiências nas políticas e instrumentos de gestão do componente recursos humanos nas áreas de TIC da Administração Pública Federal.

Esta necessidade, que constou do conjunto de recomendações e determinações do referido acórdão ao **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)** e demais entes da Administração Pública Federal, foi alvo de ratificação posterior pelo CNJ, por ocasião da edição da **Resolução CNJ nº 211/2015** e da **Resolução nº CNJ 370/2021**, que incluíram a implementação de gratificação específica para os servidores de TIC no escopo da **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)**.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

Cumprе destacar, portanto, que tal proposição não surgiu de uma demanda associativa/sindical, mas a partir de diagnóstico e avaliação de órgão de controle externo, que estabeleceu um conjunto de recomendações específicas, acolhidas pelo Poder Judiciário da União e incorporadas em seus normativos de governança e gestão de TIC .

Ressalta-se ainda que a necessidade da implementação de tal instrumento já foi objeto de ampla discussão e recebeu manifestação de apoio do **Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais Regionais do Trabalho (COLEPRECOR)** e do **Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais (COPTREL)**.

Desta forma, entende-se que não há justificativa plausível para que se adie a implementação da referida gratificação. Tal fato, além de estar em total desacordo e descumprimento em relação às diretrizes de controle externo e governança formuladas no quadro normativo supracitado, representa grave inação em face a um risco significativo e crescente, com alto impacto para a continuidade de negócio, por afetar os serviços jurisdicionais.

A instituição da **Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC)** é um instrumento essencial para a redução da evasão e da rotatividade de servidores na área de TIC e virá mitigar riscos relevantes para a continuidade, a segurança e a qualidade da prestação jurisdicional.

A partir dos efeitos de sua implementação será fortalecida a capacidade das áreas de TIC continuarem contribuindo para a inovação e aumento da produtividade no Poder Judiciário, bem como para o atendimento dos requisitos de continuidade, segurança, celeridade e qualidade da prestação jurisdicional.

Cumprе registrar que a minuta consensuada pelo **Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário e do MPU no DF (SINDJUS)** e **Federação Nacional dos Trabalhadores e das Trabalhadoras do Judiciário Federal e Ministério Público da União (FENAJUFE)**, apresentada ao **Fórum de Carreiras do CNJ**, já incorpora a instituição da **Gratificação de Atividade Permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação (GAPTIC)**, estando pendente de deliberação por parte da administração superior do Poder Judiciário da União.



**Associação Nacional dos Servidores de
Tecnologia da Informação e Comunicação
do Poder Judiciário e do Ministério Público**

Ante o exposto, considerando o amplo conjunto de evidências e justificativas apresentadas, conclui-se pela conveniência e necessidade de que a proposta de reestruturação das carreiras do Poder Judiciário da União, a ser encaminhada pelo **Supremo Tribunal Federal (STF)**, incorpore os dispositivos necessários à sua implementação.

Antonio Pereira Lima Júnior
Diretor-Executivo - Justiça do Trabalho
ANASTIC



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

7. Referências

CGJT. Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. **Ata da Correição Ordinária do TRT17**, 26 a 30 de janeiro de 2026. 2026a

Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/corregedoria/correicoes-atas>. Acesso em: 18/03/2026.

CGJT. Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. **Ata da Correição Ordinária do TRT7**, 23 a 27 de fevereiro de 2026. 2026b

Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/corregedoria/correicoes-atas>. Acesso em: 18/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014**. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. 2014.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020>. Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 211, de 15 de dezembro de 2015**. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). 2015.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2227>. Acesso em: 06/03/2026.

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

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>. Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Sumário Executivo - Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais**. Série Justiça Pesquisa - Políticas Públicas do Poder Judiciário. 2017.

Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/01/8fca1c5a0d1bac23a1d549c6f590cfce.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021**. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). 2021a.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>. Acesso em: 06/03/2026.



Associação Nacional dos Servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e do Ministério Público

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução No 396, de 7 de junho de 2021.** Institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ). 2021b.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3975>. Acesso em: 06/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Painel do iGovTIC-JUD do Poder Judiciário.** 2024a.

Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/painel-do-igovtic-jud-do-poder-judiciario/>

Acesso em: 06/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Panorama de TIC do Conselho Nacional de Justiça.** 2024b.

Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/panorama-de-tic/>

Acesso em: 06/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria Presidência Nº 411, de 02 de dezembro de 2024.** Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2025. 2024c.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria Presidência Nº 471, de 18 de dezembro de 2025.** Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade para os anos de 2026 e 2027. 2025a.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6575>. Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Cartilha Justiça 4.0 - 2025.** 2025b.

Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/07/cartilha-justica4-0-versao-portugues-2025.pdf> Acesso em: 10/03/2026.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório de entregas do Programa Justiça 4.0: Gestão do ministro Luís Roberto Barroso 2023–2025”.** 2025c.

Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/relatorio-entregas-do-programa-justica-4-0-versao-interativa.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.



**Associação Nacional dos Servidores de
Tecnologia da Informação e Comunicação
do Poder Judiciário e do Ministério Público**

CSJT. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução CSJT nº 370, de 25 de junho de 2021**. Dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. 2021

Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/189332>. Acesso em: 10/03/2026.

COLEPRECOR. Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais Regionais do Trabalho. **Ofício TRT21-GP/COLEPRECOR Nº 107/2024**. Apoio à criação de gratificação para a área de Tecnologia da Informação. Natal, 21 de Outubro de 2024. 2024.

Disponível em: <https://docs.anastic.org.br/coleprecor-oficio-trt21-107-2024.pdf>.

Acesso em: 10/03/2026.

COPTREL. Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais. **Ata do 81º Encontro do COPTREL**. Brasília, 18 e 19 de maio de 2023. 2023a.

Disponível em: <https://docs.anastic.org.br/coptrel-81.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.

COPTREL. Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais. **Carta do 83º Encontro do COPTREL**. Recife, 23 a 25 de novembro de 2023. 2023b.

Disponível em: <https://docs.anastic.org.br/coptrel-83.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.

COPTREL. Colégio de Presidentes dos Tribunais Regionais Eleitorais. **Ata do 84º Encontro do COPTREL**. Belo Horizonte, 04 a 06 de abril de 2024. 2024.

Disponível em: <https://docs.anastic.org.br/coptrel-84.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.

TJDFT. **Ofício 1738/GPR**. Proposta de Alteração do Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da União, Brasília 07 de outubro de 2023. 2023.

Disponível em: <https://docs.anastic.org.br/tjdft-oficio-1738.pdf>. Acesso em: 10/03/2026.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão Nº 1.200/2014 - TCU - Plenário**. 2014.

Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/1200/2014/Plenario>. Acesso em: 06/03/2026.