

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

HEITOR RODRIGUES

**ANÁLISE DO TURNAWAY DOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO
TRABALHO**

CAMPO GRANDE / MS

2019

HEITOR RODRIGUES

**ANÁLISE DO TURNAWAY DOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

CAMPO GRANDE / MS

2019

HEITOR RODRIGUES

**ANÁLISE DO TURNAWAY DOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

Prof. Dr. Elcio Benini
Coordenador do Profiap / UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora Composta Pelos Professores:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa Da Silva
(UFMS – Naviraí / MS)
Presidente

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS – Paranaíba / MS)
Membro Titular Interno

Prof.^a Dr.^a Sibelly Resch
(UFMS – Campo Grande / MS)
Membro Titular Externo

Prof. Dr. Rosemar Jose Hall (UFMS – Dourados / MS)
Membro Titular Externo da Rede PROFIAP

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Diagnóstico da Situação Problema	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação nos Tribunais Regionais do Trabalho – fatores dificultadores para retenção	16
2.2 Estratégias para retenção de profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação nos Tribunais Regionais do Trabalho	22
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 A Escolha do Método	29
3.2 Definição dos Procedimentos.....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 Caracterização da Organização	35
4.2 A atuação da área de TIC do TRT 23ª Região	36
5. PLANO DE AÇÃO PARA O TRT 23ª REGIÃO	49
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	59
Anexo 1	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.....36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de Análise da Pesquisa.....	33
Quadro 2: Valores para nortear a atuação dos profissionais de TIC.....	37
Quadro 3: Valores para nortear a atuação dos profissionais de TIC do TRT-23....	38
Quadro 4: Macroprocessos de atuação dos TRTs.....	41
Quadro 5: Plano de Ação.....	49

LISTA DE SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

CTGOV – Comitê Técnico Temático de Governança de TIC

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho

PJe – Processo Judicial Eletrônico

PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

TCU – Tribunal de Contas da União

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TRT-23 – Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

RESUMO

O setor público tem passado por transformações substanciais em busca da oferta de serviços mais ajustados às demandas dos cidadãos, implicando na implementação de um modelo gerencial, que subverte a um paradigma paternalista, burocrático. Uma das muitas questões importantes associadas a essa modernização dos serviços públicos está relacionada a atuação dos servidores e sua relação com o trabalho no contexto de transformação. A condição dos servidores Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na gestão pública expressa bem um dos problemas que a administração pública tem enfrentado em muitos órgãos públicos e setores. Muitos servidores da área de TIC deixam de exercer atribuições técnicas para dedicarem-se a trabalhos vinculados a outras áreas. Trata-se de um fenômeno denominado pela literatura de *turnaway*. Dada a importância que as TICs têm para o alcance dos resultados organizacionais, inclusive do ponto de vista estratégico, é fato que o deslocamento de servidores de suas áreas fins para atuar em outras áreas traz preocupações e prejuízos importantes para os envolvidos no processo, sejam os servidores, seja o órgão público. Refletindo sobre essa questão, a dissertação pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região pode reduzir o *turnaway* do profissional de Tecnologia da Informação e Comunicação, em termos de carreira e abandono da área de TIC? O objetivo da dissertação é analisar as condições de atuação, carreira e abandono da área de atuação (*turnaway*) por parte dos servidores da carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e abordagem exploratória (GODOY, 2006; ROESCH, 2009), com a realização de um estudo de caso (YIN, 2010; GODOY, 2006) no setor de TIC da do TRT da 23ª Região. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada realizada com 10 profissionais de TIC do TRT e documentos coletados e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo (GODOY, 2006). Os dados coletados e analisados sugerem que o TRT tem passado por transformações profundas na forma de atuação de área de TIC. Todavia, demonstram a existência de problemas consideráveis por conta do abandono dos servidores da área para atuar em outras funções, perdendo qualidade na atuação do setor. A pesquisa mostrou que é necessária uma atuação mais estratégica do primeiro escalão da justiça com o objetivo de alinhar a atuação da área de forma mais estratégica, reduzindo assim a intenção e o abandono da área. Foi proposto um plano de ação onde aspectos comportamentais, estruturais, de gestão e governança como forma de reduzir o *turnaway* no TRT da 23ª Região.

1. INTRODUÇÃO

É notório que a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem se destacado nas organizações. De forma não diferente, os órgãos que compõem a Administração Pública Federal têm se valido, de forma intensa, de recursos tecnológicos para o atingimento dos seus objetivos organizacionais e a prestação de serviços à sociedade.

A função estratégica da área de TIC para a Administração Pública Federal constituiu objeto de decisão proferida pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) e de estudo realizado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT, 2017). Tamanha relevância decorre não apenas do fato de que as principais atividades desempenhadas pelo Estado estão, hoje, sustentadas sobre sistemas tecnológicos, mas também pela influência que as novas tecnologias exercem sobre a vida dos cidadãos, assim como o expressivo montante de investimentos realizados na área.

No caso específico do Poder Judiciário, tal relevância é complementada pela abrangência que o sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) tem alcançado perante a sociedade, não mais se falando na composição ou na guarda de autos processuais físicos, mas, sim, na garantia da segurança, integridade e disponibilidade dos serviços tecnológicos que tornam possível a entrega da prestação jurisdicional na atualidade (CNJ, 2016).

Esta modificação do papel que a área de TIC exerce na Administração Pública Federal e, em especial, no Poder Judiciário é demonstrada por meio da Resolução CNJ n. 219/2016 (CNJ, 2016) e do Relatório Técnico CTGOV n. 01/2017 do CSJT (CSJT, 2017), documentos a partir dos quais verifica-se que o conceito de “*área fim*” do Poder Judiciário foi ampliado, de modo a abarcar não apenas aquelas unidades organizacionais que entregam a jurisdição na literalidade de tal expressão (como os tribunais, as varas e os juizados especiais), mas sim todas aquelas unidades que impulsionam o processo judicial, ou seja, que atuam no processo.

A modificação conceitual realizada pelo CNJ e pelo CSJT passa a englobar, de tal maneira, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação como finalística, haja vista que a provisão das ferramentas necessárias à operacionalização dos procedimentos judiciais, bem como a guarda, a

segurança e a disponibilidade dos artefatos processuais passaram a incumbir a ela.

Dentro de tal conceituação é que a Resolução 211/2015, do CNJ dispõe, em seu art. 2º, o que se entende por Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC):

Ativo estratégico que suporta processos institucionais, por meio da conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, fazer uso e disseminar informações” (destaque acrescido). (CNJ, 2015)

Trata-se, portanto, de área cuja influência distancia-se cada vez mais dos limites tático-operacionais que outrora a permeavam para, na atualidade, exercer papel eminentemente estratégico e cuja influência não mais se atém ao funcionamento deste ou daquele recurso de microinformática, mas sim na efetiva entrega, à sociedade, dos serviços que constituem a razão de ser do Poder Judiciário.

O Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-23), órgão do Poder Judiciário da União em matéria trabalhista e cuja jurisdição compreende todo o estado de Mato Grosso, atuou de forma efetiva nas principais fases de idealização e desenvolvimento do PJe em parceria com o CNJ e o Tribunal Superior do Trabalho (TST). Nos anos de 2010 a 2012, o sistema foi implementado em Varas do Trabalho escolhidas pelo TST como “unidades piloto”, dentre as quais figurou a 1ª Vara do Trabalho de Várzea Grande, em Mato Grosso.

A atuação do TRT-23 na implementação de um sistema informatizado de tamanha relevância para o Poder Judiciário demonstra a integração daquele órgão, à época, em relação aos projetos nacionais coordenados pelos órgãos superiores do sistema de Justiça brasileiro, assim como a importância atribuída à área de TIC pelo tribunal trabalhista matogrossense.

Em sentido oposto a tal relevância, a estrutura organizacional do TRT-23 destinada à área de TIC tem sido sistematicamente reduzida nos últimos anos, conforme constatação realizada por comissão constituída pelo tribunal no ano de 2018 a fim de que fosse elaborado estudo sobre a estrutura, os serviços

e as necessidades da área de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito daquela corte.

Consta, do relatório de trabalho da comissão instituída pelo TRT-23 (TRT-23, 2018b), que 17,5% da força de trabalho especializada em TIC do órgão – esta composta por servidores ocupantes de cargos de apoio especializado na área – está alocada em unidades organizacionais que não possuem relação com a área de tecnologia. Trata-se de número considerável de servidores que, muito embora tenham sido admitidos ao serviço público para desempenharem funções essencialmente técnicas da área de TIC, estão destinando sua força de trabalho a outras áreas que não demandam conhecimento especializado naquele ramo.

Em razão de tal constatação, foi recomendada à Alta Administração do TRT-23, dentre outras medidas que objetivam a melhoria dos resultados alcançados pela área de TIC do tribunal, a adoção de uma política que fomente e viabilize o retorno dos servidores cujos cargos possuem vinculação com a área de TIC às unidades a ela relacionadas, haja vista a impossibilidade de reposição de tais servidores de forma imediata às unidades de apoio especializado em tecnologia, dada a dinâmica de criação e provimento de cargos que impera-se sobre a Administração Pública (BRASIL, 1988).

Parte da literatura acadêmica tem se dedicado à investigação acerca do fenômeno do *turnaway* (mudança da área de atuação de um profissional, independentemente da sua permanência na mesma organização) por parte dos profissionais da área de TIC, a exemplo do que estudaram Lee *et al.*, (1997), Ramos e Joia (2011, 2014) e Mangia e Joia (2015). Todavia, tais pesquisas não levaram em consideração as especificidades inerentes ao serviço público, em especial o brasileiro, razão pela qual faz-se relevante o desenvolvimento de pesquisa voltada especificamente à investigação do fenômeno do *turnaway* dos servidores públicos federais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Em razão do exposto e diante da importância social da Justiça do Trabalho, bem como da abrangência que o Processo Judicial Eletrônico exerce sobre a concretização da entrega da prestação jurisdicional à população, a presente pesquisa se debruçará sobre o tema.

A delimitação do tema que constitui o objeto da presente pesquisa deve-se, dentre outros fatores, à equidade que existe entre tais servidores no que diz

respeito às características comuns das respectivas carreiras de analista e técnico judiciários vinculados à área de TIC nos órgãos do Poder Judiciário da União, bem como da semelhança entre os objetos de atuação das unidades de tecnologia dos Tribunais Regionais do Trabalho. A escolha do local de pesquisa, por sua vez, decorre da necessidade de delimitação do universo de possíveis amostras dentre os 24 Tribunais Regionais do Trabalho, o Tribunal Superior do Trabalho e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

1.1 Diagnóstico da Situação Problema

Esta pesquisa possui, como objeto de estudo, os servidores ocupantes de cargos de apoio especializado vinculados à área de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, estejam eles lotados, ou não, em unidades organizacionais vinculadas a tal área de atuação.

Conforme verifica-se do relatório elaborado por comissão constituída pelo Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-23, 2018b), aquele tribunal possui, em seu quadro de pessoal permanente, servidores efetivos ocupantes de cargos de níveis superior e médio (analistas judiciários e técnicos judiciários, respectivamente) de apoio especializado, os quais estão funcionalmente vinculados à área de TIC

Ainda de acordo com o mencionado relatório, é possível verificar, ainda, que alguns desses servidores possuem extensa formação acadêmica na área de TIC. Trata-se, portanto, de mão de obra altamente especializada e qualificada, cujos conhecimentos são obtidos, em regra, por meio de qualificação de alto custo.

Desta forma, pode-se inferir que a destinação de servidores dotados de tamanha qualificação à realização de atribuições cujo exercício não demande formação específica na área de TIC resulta em prejuízo à Administração Pública (ALMEIDA; TACCONI, 2015). Diante do acelerado avanço das TICs, bem como da relação de dependência que tais recursos impõem aos seus usuários, a demanda por mão de obra capaz de criar, implementar e manter o pleno funcionamento dessas ferramentas é crescente.

Em sentido contrário, existem fatores que conduzem os servidores admitidos pela Administração Pública para atuarem na área de TIC a buscarem

colocações em áreas distintas. Tal busca não possui como causa, necessariamente, o desejo por melhores remunerações a partir de funções gratificadas ou cargos de confiança, mas pode ser explicada, dentre outros fatores, pela desmotivação ou pela insatisfação desses servidores com aspectos relacionados ao serviço público.

A preocupação com a correta alocação de recursos humanos na área de TIC é apontada pelo Tribunal de Contas da União, órgão de fiscalização e controle da Administração Pública Federal (APF) (BRASIL, 1988) em decisão que trata aponta que melhorias na estrutura dessa área significavam, já em 2007, benefícios financeiros potenciais ao erário no valor de R\$ 772 milhões de reais (TCU, 2007).

Conforme pode se aferir, trata-se de uma temática de grande relevância e complexidade, quer seja pelo impacto na realização dos serviços prestados pelos órgãos do Poder Judiciário, pelos custos envolvidos – não apenas do processo de realização de concursos públicos, mas associados à qualidade dos serviços e ao montante dos recursos destinados pela APF à área de TIC –, quer seja pelo seu impacto sobre os profissionais que procuram essa carreira nos órgãos que compõem o Poder Judiciário da União e nela não permanecem após o ingresso no serviço público.

É possível que parte da complexidade que envolve o problema possa estar associada a questões relacionadas ao concurso público, que talvez não seja capaz de identificar questões relacionadas ao perfil dos futuros servidores, às inexistentes perspectivas de crescimento na carreira ou, ainda, a questões de gestão que não permitem a criação de condições de trabalho mais adequadas ao perfil do servidor de TIC.

Considerando o problema exposto, esta dissertação procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: como o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região pode reduzir o *turnaway* do profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação, em termos de carreira e abandono da área de TIC?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as condições de atuação, carreira e abandono da área de atuação (*turnaway*) por parte dos servidores da carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação.

1.2.2 Objetivos Específicos

1) Construir fundamentos teóricos sobre motivação, satisfação com o trabalho, abandono da área de atuação (*turnaway*), com foco nas carreiras públicas, que possibilitem a sustentação teórica deste estudo;

2) Descrever aspectos relacionados à carreira de Tecnologia da Informação no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região que possibilitem a compreensão das intensões dos profissionais que nela atuam em realizarem o *turnaway*; e

3) Propor intervenções organizacionais que possibilitem a redução do desejo de abandono de área pelos profissionais de TIC no TRT-23.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pela importância que as Tecnologias da Informação e Comunicação exercem sobre a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública à população, bem como pela necessidade de que os serviços públicos relacionados a tal área sejam realizados por profissionais comprovadamente qualificados para tanto.

Assim, este estudo servirá como referência aos órgãos que compõem a Justiça do Trabalho brasileira e aos gestores das unidades da área de TIC e de gestão de pessoas de tais organizações a fim de que sejam verificadas as similaridades, em concreto, quanto aos aspectos aqui elencados como fomentadores do *turnaway* dos profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como sejam implementadas as intervenções propostas neste trabalho.

Por fim, outro aspecto que justifica a realização desta pesquisa é possibilidade de aprofundamento do campo teórico quanto ao aspecto da evasão

dos profissionais de TIC na Administração Pública, visto que a literatura que trata do *turnaway* nessa área de atuação não tratam especificamente da ocorrência desse fenômeno no serviço público. Assim, uma abordagem teórica que trate do tema ora em estudo possui extrema relevância, dadas as diferenças essenciais que existem entre as carreiras pública e privada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação nos Tribunais Regionais do Trabalho – fatores dificultadores para retenção

Os Tribunais Regionais do Trabalho consistem em órgãos da Administração Pública. Assim sendo, não é possível a aplicação, nesta pesquisa, de forma indiscriminada, das contribuições teóricas constantes da literatura sobre motivação, satisfação no trabalho, evasão e outros temas correlatos. Isso porque as características inerentes às carreiras e ao setor públicos, assim como os valores pessoais próprios dos servidores públicos (ANDRADE *et al.*, 2016), impõem a necessidade de que sejam considerados os aspectos a eles específicos (CREWSON, 1997).

Iniciar este tópico com a ressalva acima é de extrema importância em razão do fato de que, muito embora a literatura acerca de temas como motivação e satisfação com o trabalho (RODRIGUES, *et al.*, 2014) e retenção de mão de obra e carreira do profissional de TIC (RAMOS; JOIA, 2014) não seja escassa, as contribuições teóricas prestadas pelos autores que se dispuseram a tratar dessas temáticas apenas podem ser consideradas nesta pesquisa quando observadas as necessárias ressalvas decorrentes da distinção entre as características dos profissionais do setor público e do privado (ANDRADE *et al.*, 2016; HOUSTON, 2000; FRANK; LEWIS, 2004).

Um exemplo disso é o fato de que, enquanto parte da literatura discute a ocorrência de fenômenos como o *turnover* (situação em que um profissional muda de emprego, mantendo-se, todavia, na mesma área de atuação) (AGAPITO *et al.*, 2015; JOSEPH *et al.*, 2007; JOSEPH, 2011) e o *turnaway* (abandono da área de atuação original de um profissional para a atuação em área distinta, seja na mesma organização ou em outra) (JOSEPH, 2011; LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2014; MANGIA; JOIA, 2015) dos profissionais da área de TIC, esta pesquisa não cuidará do primeiro fenômeno.

Antes de adentrarmos às tratativas acerca dos fenômenos do *turnover* e do *turnaway* e das suas consequências à Administração Pública, é importante a definição dos conceitos de motivação, satisfação com o trabalho e evasão, a

fim de que se aprofunde a compreensão quanto à influência de tais aspectos sobre os fenômenos estudados neste trabalho.

Será considerada, nesta pesquisa, a noção de motivação adotada por Klein e Mascarenhas (2016), para os quais tal fator consiste em direcionadores do comportamento do indivíduo, intrínsecos à natureza do seu trabalho (fatores motivacionais intrínsecos), ou extrínsecos ao trabalho, relacionados às condições do ambiente (fatores motivacionais extrínsecos), observando-se, todavia, as particularidades do setor público.

Satisfação, por sua vez, será entendida como o grau de contentamento do profissional com relacionamentos no trabalho, chefias e colegas, trabalho realizado e sistema de recompensas, neles compreendidos salários e promoções (AGAPITO *et al.*, 2015).

Outro aspecto relacionado aos temas ora em análise cuja conceituação faz-se relevante é a de comprometimento organizacional afetivo, a qual será aqui entendida como os sentimentos positivos e negativos que o empregado poderia ter em relação à organização empregadora (AGAPITO *et al.*, 2015). Este conceito é de grande valia para a compreensão dos diferentes níveis de afiliação de trabalhadores à organização ou a sua área de atuação, conforme será discutido adiante.

Definidos os principais conceitos relacionados a esta pesquisa, justifica-se, desde logo, a razão pela qual não será realizada, neste trabalho, uma abordagem aprofundada sobre o *turnover*. Tal decisão decorre, em suma, de dois fatores inerentes, especificamente, à Administração Pública: 1) a existência de estabilidade do profissional no emprego, fato que pode desestimular o servidor, ainda que desmotivado, a abandonar seu cargo público (LIZOTE *et al.*, 2015), e 2) a admissão de novos servidores por concursos públicos (BRASIL, 1988), os quais, em regra, são realizados não apenas para o provimento imediato de cargos vagos, mas também para a formação de cadastro de reserva de pessoas, as quais, assim como os seus possíveis futuros colegas, também possuem grande saber na área de TIC e, ao menos na teoria, seriam capazes de atender às necessidades da Administração Pública imediatamente quando da substituição, por estes, de antigos servidores.

O *turnaway* do servidor de TIC de uma organização pública, por sua vez, consiste na mudança da área de atuação de um profissional que, ao passar a ocupar posição em unidade organizacional distinta daquela responsável pela área de TIC, não possibilita, de pronto, a admissão de um novo servidor para exercer as suas antigas atribuições técnicas. Isso ocorre pelo fato de que os cargos públicos não podem ser criados pela mera vontade do gestor de uma organização pública, sendo necessária a criação de uma lei específica para tanto – a qual, no caso das cortes que compõem o Poder Judiciário Federal, deve ser aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República – para que, só então, um novo servidor possa a ser nomeado e empossado (BRASIL, 1988, 1990).

Diante de tais limitações, uma solução possível, porém simplista, para o problema do *turnaway* seria a de que os servidores que ocupam cargos públicos das áreas de apoio especializado, dentre elas a de TIC, não deveriam, em nenhuma hipótese, ser desviados dos seus postos de trabalho originários para atuarem em áreas distintas daquelas para as quais foram admitidos ao serviço público. Tal conclusão não se sustentaria, de plano, pelo simples fato de que, assim como nas organizações privadas, os serviços ofertados pela Administração Pública são prestados por pessoas, razão pela qual toda a bagagem de conceitos afetos à psicologia social e à gestão de pessoas impõe-se às organizações públicas, nestas com alto grau de complexidade (STEFANINI; SILVA, 2013). Ademais, existem casos em que a própria Administração Pública, valendo-se do princípio da primazia do interesse público em detrimento do privado (BAPTISTA, 2011), decide, por bem, deslocar um servidor de uma área de atuação para outra, a fim de que as habilidades e as competências desse profissional sejam melhor utilizadas no desempenho de uma atribuição, por exemplo, não relacionada à TIC.

Apesar, porém, de todas as distinções existentes entre organizações públicas e privadas, as quais não se limitam àquelas apontadas acima, existem também inúmeras semelhanças entre os dois tipos organizacionais. Uma delas é o fato de que, em ambas, há uma grande preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e com a evasão de profissionais (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; FURTADO, 2013).

Como organizações públicas que são, os Tribunais Regionais do Trabalho também preocupam-se com tais aspectos, posto que as consequências por eles impostas afetam negativamente a prestação dos serviços aos quais se dedicam tais instituições. Portanto, é imperiosa a avaliação acerca dos motivos que resultam na desmotivação, insatisfação e evasão dos servidores das cortes trabalhistas. Esta pesquisa não se presta a aprofundar-se sobre as teorias relacionadas a tais fatores, razão pela qual nos serão utilizadas as contribuições teóricas já prestadas sobre o tema pela literatura sobre comportamento organizacional no setor público. Assim sendo, verifica-se que, em comparação com fatores motivacionais extrínsecos (relacionados às condições do ambiente como, por exemplo, a remuneração), os fatores motivacionais intrínsecos e simbólicos (relacionados à natureza do trabalho e fomentados e reforçados pelas próprias características elementares do serviço público (MOREIRA, 2011)) possuem maior poder de influência sobre a motivação no setor público em comparação com o setor privado (CREWSON, 1997; JACOBSEN; KJELDSEN, 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; HOUSTON, 2000; FRANK; LEWIS, 2004; PERRY; WISE, 1990).

Em relação aos servidores públicos da área de TIC e ao *turnaway* desses profissionais, a conclusão de que os fatores motivacionais intrínsecos são preponderantes em relação aos fatores extrínsecos deve ser analisada em conjunto com as conclusões de Ramos e Joia (2014) e Mangia e Joia (2015) e a teoria do enraizamento no trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007, MITCHELL *et al.*, 2001), as quais apontam, dentre outros fatos, que os profissionais de TIC que mudam de área, permanecendo, todavia, na mesma organização possuem uma afiliação maior com a empresa (ou, no caso em análise, à instituição pública) do que com a área de Tecnologia da Informação e Comunicação propriamente dita.

A afiliação maior à organização do que à área de TIC é confirmada, do ponto de vista teórico, pela análise conjunta de fatores já mencionados – 1) estabilidade no cargo público e 2) apego à natureza do serviço público – em relação à 3) teoria da equidade (ADAMS, 1965; CARRELL; DITTRICH, 1978), à 4) necessária disposição motivacional do servidor para manter-se constantemente atualizado em razão do acelerado ritmo de avanços tecnológicos da área de TIC (CUNHA *et al.*, 2007; JOSEPH, 2011; LEE *et al.*,

1997; RAMOS; JOIA, 2011, 2014) e 5) ao surgimento, ao longo da carreira do servidor, do desejo de colecionar novas experiências (RAMOS; JOIA, 2011, 2014).

A teoria da equidade, muito embora trate da constante comparação entre as recompensas oferecidas pela organização e o nível de esforços por ela exigidos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016) – o que, em uma primeira análise, pode ser relacionado a fatores motivacionais extrínsecos e, portanto, não prevalentes sobre o servidor público – aqui deve ser entendida à luz da já mencionada identificação do servidor com a natureza do serviço público, de modo que o conceito de recompensa deixe de ser entendido como mero conjunto de benefícios remuneratórios, mas sim atrelado à satisfação do profissional ao perceber a relação do seu trabalho com benefícios experimentados pela sociedade.

Já a necessidade permanente de atualização do profissional em relação ao seu leque de competências técnicas, face ao rápido avanço das tecnologias e consequente obsolescência dos conhecimentos em TIC em curto espaço de tempo é agravada, nas organizações públicas, por aspectos como a dinâmica jurídica imposta pela legislação vigente em matéria de contratações e compras públicas (BRASIL, 1993) e pela notória e permanente escassez de recursos públicos. Tais fatores, quando não inviabilizam, ao menos criam entreves ao acesso, pelos profissionais de TIC das organizações públicas, a recursos tecnológicos de última geração, comumente utilizados por organizações privadas. Para o servidor que possui forte afiliação à Justiça do Trabalho e à natureza do serviço público por ela prestado, a literatura – em especial aquela que trata já mencionada teoria do enraizamento no trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007, MITCHELL *et al.*, 2001) – conduz à conclusão de que tais fatores não resultam no desejo de realizarem o *turnover*, mas sim o *turnaway*, a fim de que suas aspirações tornem-se mais factíveis na própria organização pública.

Por fim, o surgimento, ao longo da carreira do servidor, do desejo de colecionar novas experiências decorre de dois fatores: 1) a alta qualificação dos profissionais de TIC dos órgãos que compõem a Justiça do Trabalho, conforme mencionado na introdução deste trabalho, e 2) o fato de que os profissionais

dessa área do conhecimento necessitam de mais oportunidades de crescimento profissional do que as organizações são capazes de oferecer ou daquilo que pode ser oferecido pelas organizações dentro da área técnica (RAMOS; JOIA, 2014). Por lidar, em regra, com a automação de procedimentos relacionados às mais diversas áreas da organização, o profissional de TIC acaba por ter considerável facilidade em adquirir conhecimentos acerca de processos de trabalho de setores distintos daqueles afetos a sua área técnica. Todavia, ao tentar aplicar tais conhecimentos em seu posto original de trabalho, o servidor encontra limitações relacionadas, por exemplo, à inaplicabilidade de tais saberes ao trabalho técnico e à inexistência de postos de chefia ou de gestão na área de TIC em número suficiente ao aproveitamento de pessoas com saberes polivalentes (LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2014).

A literatura apresenta, ainda, ressalvas em relação à preponderância de tais fatores quanto ao profissional de TIC, em especial no que diz respeito aos dois últimos – atualização constante e desejo de novas experiências –, sendo necessário considerar as visões de carreira e a forma de encarar o sucesso profissional, se por uma carreira de avanço ou de realização. Quanto à primeira – carreira de avanço –, o sucesso decorre da obtenção de novas posições de autoridade e com o crescimento dentro de uma hierarquia de poder de uma organização. Em decorrência das já mencionadas limitações de crescimento profissional na área de TIC, tais profissionais tendem a abandonar essa área com mais facilidade do que aqueles servidores orientados pela visão da carreira de realização, a qual está associada a funções mais técnicas e ao reconhecimento, por pares, decorrente do acúmulo de saber dentro da própria área de atuação (LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2001). Àqueles orientados pela carreira de avanço, resta a busca por crescimento profissional por meio de uma carreira em “Y”, na qual o indivíduo, a partir de um certo ponto em sua carreira, pode seguir para níveis gerenciais ou permanecer na carreira técnica, com níveis compatíveis de remuneração e vantagens (MUMFORD, 2000). Todavia, conforme concluíram Ramos e Joia (2004), as organizações cometem equívocos ao promoverem técnicos a gerentes como forma de proceder ao reconhecimento desses profissionais. Isso porque não deveria existir, para o profissional de TIC, uma relação direta e necessária entre sucesso e a mudança

de área de atuação ou a assunção a posições gerenciais. Essa situação é agravada nos órgãos que compõem o Poder Judiciário Federal, nos quais os números de cargos em comissão e funções comissionadas são limitados, o que, em regra, acaba por inviabilizar a concessão desses benefícios como forma de proceder-se ao reconhecimento do servidor que identifica-se com a carreira de realização.

As constatações mencionadas na introdução deste trabalho em relação às informações descritas no relatório final elaborado pela comissão do TRT-23 avaliar a estrutura, os serviços e as necessidades da área de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito daquela corte, verifica-se que é considerável o número de servidores de TIC lotados em unidades distintas daquelas responsável pela mencionada área técnica. Tal fato indica a existência, ao menos, de uma tendência dos servidores dessa organização a entenderem o sucesso profissional a partir da perspectiva da carreira de avanço e a buscarem a ascensão profissional por meio de uma carreira em “Y”, o que tem imposto ao TRT-23 os efeitos negativos do *turnaway* dos seus servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

2.2 Estratégias para retenção de profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação nos Tribunais Regionais do Trabalho

A literatura sugere inúmeras possíveis soluções para os problemas apontados anteriormente. Todavia, antes de iniciar-se a discussão acerca de cada uma dessas soluções, especificamente sobre as cortes trabalhistas, é indispensável esclarecer que, no caso específico dessas organizações, existem limitações ou, ao menos, requisitos jurídicos rígidos que devem ser observados para a implementação de tais inovações. Isso porque matérias como a estruturação da carreira dos servidores do Poder Judiciário Federal e seus diversos níveis de remuneração são definidos por lei federal. Assim sendo, qualquer proposta de solução que perpassasse por questões relacionadas à remuneração ou à implementação de níveis de carreira diferentes daqueles que existentes atualmente deve ser proposta, apreciada e aprovada na forma estabelecida pelo processo legislativo federal, o qual é regido pela Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

De maneira igualmente rígida, e agravada, ainda, pelas restrições orçamentárias que imperam sobre as organizações que compõem a Administração Pública Federal, em especial em momentos de crise financeira de larga escala como o que ora vivencia-se no Brasil, as estruturas organizacionais relacionadas a cargos em comissão e a funções comissionadas não são passíveis de expansão em decorrência, apenas, da vontade do gestor público, por mais que esse desejo decorra de fundamentos teóricos, constatações empíricas e do desejo de que o problema do *turnaway* dos profissionais de TIC da instituição seja solucionado ou minimizado. Isso porque faz-se, igualmente, necessária a criação de lei federal que disponha sobre o incremento de recursos destinados à criação de cargos em comissão e funções comissionadas nos órgãos que compõem o Poder Judiciário Federal. De tal maneira, tem-se, por bem, apresentar desde logo tais limitações a fim de que a não apresentação, nesta pesquisa, de soluções que, porventura, sejam tipicamente adotadas por organizações privadas ou, ainda, a tratativa dessas mesmas soluções como sendo inaplicáveis (ou aplicáveis com ressalvas) à Administração Pública não seja entendida como decorrente de mera resistência a mudanças, mas sim compreendida a partir da estrutura jurídico-administrativa imposta às organizações públicas federais.

Dito isso, passar-se-á a abordar as possíveis soluções teóricas dentre aquelas sugeridas pela literatura, além daquelas resultantes das conclusões dos autores desta pesquisa e formadas a partir das contribuições teóricas de outros pesquisadores, sempre à luz das limitações e das características fundamentais da Administração e do serviço públicos.

Conforme constatado por Mangia e Joia (2015), o *turnaway* do profissional de TIC é causado, dentre outros fatores, pela insatisfação com a sua área de atuação. Os autores apontam que tal insatisfação decorre, basicamente, de dois fatores: exaustão com o trabalho e a percepção de que a área de TIC não permite que as aspirações do profissional sejam atingidas.

Quanto ao primeiro fator – exaustão com o trabalho –, uma das suas causas é o efeito “bola de neve” resultante do *turnaway*: quando um servidor migra para outra área de atuação, a carga correspondente ao trabalho técnico por ele anteriormente executado deve ser suportada pelos demais servidores

que permanecem lotados na unidade responsável pela área de TIC na organização, o que resulta em aumento da carga de trabalho desses profissionais sem a implementação de qualquer tipo de recompensa. Consequentemente, aumenta a insatisfação desses servidores e o desejo, por parte deles, de realizarem o *turnaway*, e assim sucessivamente. É importante destacar que esse efeito “bola de neve” não se limita, apenas, à unidade responsável pelas TICs na organização, mas também pode ocorrer naquelas unidades para as quais migram os servidores dessa área. Isso porque, considerando a já mencionada bagagem de conhecimentos multifacetados adquirida pelos servidores da área de TIC, não é incomum que esses profissionais passem a ocupar cargos em comissão ou funções comissionadas nas suas unidades organizacionais de destino – onde, registre-se, tais recursos são igualmente limitados –, em detrimento daqueles servidores que não apenas ingressaram no serviço público para trabalharem em tais unidades como, por vezes, dedicam-se desde longa data aos serviços desses setores.

De tal maneira, assim como recomenda Schein (1996), as organizações e os próprios servidores devem investir em conhecer suas competências, ambições e âncoras de carreira, de modo a ocuparem, de forma mais efetiva, os postos de trabalho existentes de acordo com as habilidades e as limitações de cada indivíduo. Todavia, essa consciência individual e organizacional, por si só, pode resultar, do ponto de vista do servidor de TIC, em um agravamento do problema da inaplicabilidade dos diversos saberes não-técnicos por ele adquiridos ao longo da sua carreira. Assim sendo, é indispensável a concomitância da solução ora proposta com o desenvolvimento da consciência, em tais servidores, de que a ascensão a postos gerenciais não é um fator condicionante para o atingimento do sucesso profissional. Todo esse conjunto de habilidades pode ser desenvolvido nos servidores por meio de atividades de caráter pedagógico e psicológico a serem realizadas pela própria organização.

Outra solução possível de ser adotada pelos Tribunais Regionais do Trabalho é que se promova, dentro das suas estruturas hierárquicas e, por óbvio, desde que respeitadas as limitações jurídicas e orçamentárias acima mencionadas, a adequação dos cargos em comissão e das funções

comissionadas alocadas na organização, em especial nas unidades que executem atribuições substancialmente técnicas da área de TIC, de modo que seja formado um *pool* de incentivos remuneratórios (cargos em comissão e funções comissionadas) a serem distribuídos, de acordo com critérios objetivos e impessoais, dentre os servidores que desempenham atribuições de TIC. Isso possibilitaria uma valorização mais efetiva dos servidores que optam por não buscarem realizar o *turnaway*, ainda que tal forma de recompensa possua, à primeira vista, a natureza de fator motivacional extrínseco. Todavia, a própria valorização da unidade responsável pela área de TIC pela alta administração da organização pode ser vista, pelos servidores beneficiados por essa mudança, como uma forma de reconhecimento institucional à área e àqueles que a ela se dedicam.

No mesmo sentido, dada a bagagem de conhecimentos multidisciplinares ostentada pelos servidores da área de TIC, conforme já mencionado acima, outra ação passível de realização pelos gestores das cortes federais trabalhistas seria a vinculação das unidades relacionadas à TIC a altos níveis hierárquicos da organização, de modo a possibilitar uma maior proximidade entre os servidores da área de tecnologia e as estruturas internas do tribunal às quais incumbem atribuições de alto nível gerencial, como a tomada de decisão e a definição da estratégia institucional. Ações como essa tem sido praticadas por órgãos superiores do próprio Poder Judiciário Federal com resultados satisfatórios, a exemplo do que ocorre no Tribunal Superior do Trabalho, organização na qual a área de TIC está diretamente vinculada à presidência, sem subordinação a outras unidades de caráter gerencial. Nessa organização, verifica-se que os indicadores relacionados ao clima organizacional apontados no Plano Estratégico 2015-2020 demonstram a satisfação dos servidores com o trabalho na instituição (TST, 2017a, 2017b).

Quanto à dificuldade de acesso, pelos servidores da área de TIC, aos recursos tecnológicos mais recentes disponíveis no mercado, o Tribunal Regional do Trabalho pode buscar meios alternativos à aquisição e à contratação de serviços como, por exemplo, parcerias com organizações públicas e privadas que desenvolvam ações em comum ou semelhantes em relação àquelas realizadas pelas cortes trabalhistas ou, ainda, que tenham a área de Tecnologia

da Informação e Comunicação como finalística, a exemplo do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Muito se discute a respeito da possibilidade e da viabilidade de que sejam estabelecidas relações entre organizações públicas e privadas (EL KHOURI, 2005; KAWASAKI, 1997; ABDALLA *et al.*, 2013), por vezes em decorrência de razões ligadas a questões éticas e à finalidade precípua a que se prestam as organizações públicas. Todavia, caso o gestor da organização pública adote a postura de firmar tal tipo de parceria de modo a restarem respeitadas as exigências legais para tanto e observados os ditames éticos tocantes à Administração Pública, este pode ser um meio de aproximar os servidores da área de TIC das cortes federais trabalhistas das tecnologias de ponta disponíveis no mercado.

Já quanto ao estabelecimento de parcerias com outras organizações públicas, inexistem os embates éticos típicos das relações com empresas privadas. Assim, os Tribunais Regionais do Trabalho podem buscar aproximação com organizações públicas que dediquem-se exclusivamente ou, ao menos, de forma efetiva ao desenvolvimento e à implementação de novas TICs. Ademais, a decisão de investir em TIC é estratégica para o Poder Judiciário Federal, em especial após a implementação do Processo Judicial Eletrônico, cabendo à gestão compreender e valorizar essa postura.

Ainda tratando-se das ações passíveis de realização no âmbito interno dos tribunais trabalhistas e, especificamente, da segunda causa apontada por Mangia e Joia (2015) como causadora do *turnaway* dos servidores da área de TIC – insatisfação com a área de atuação –, é importante ressaltar que uma das causas dessa insatisfação é a constante necessidade de atualização de conhecimentos imposta pela área de TIC aos seus profissionais sob pena de rápida obsolescência, conforme já mencionado anteriormente. Vale destacar, ainda, que, nos casos dos servidores que possuam forte vinculação à organização e com a natureza do serviço público, a atenuação ou a eliminação dessa fonte de insatisfação pode resultar em ganhos substanciais à organização, posto que, segundo Perry e Wise (1990), a Administração Pública possui vantagem, em comparação com a iniciativa privada, na capacidade de motivar sua força de trabalho nas carreiras públicas. De tal maneira, investimentos

periódicos em capacitação do pessoal da área de TIC retirariam, do servidor público, o ônus de ter que investir tempo e dinheiro na obtenção de conhecimentos técnicos mais atualizados, os quais, ao final, serão utilizados de forma exclusiva ou, no mínimo, mais intensa em benefício da organização pública, se consideradas as recompensas experimentadas por esse servidor em decorrência de tamanho esforço.

Muito embora as limitações apontadas no início deste tópico quanto à possibilidade de modificação das estruturas da carreira dos servidores do Poder Judiciário Federal impossibilitem o uso de tais meios para resolução ou a minimização do problema do *turnaway* no mesmo ritmo em que esse fenômeno prejudica o andamento dos serviços públicos de tais organizações, é possível que os Tribunais Regionais do Trabalho valham-se de tais meios para buscarem modificar a realidade na qual estão inseridas quanto ao particular. Prova disso é o fato notório de que, de tempos em tempos, os movimentos sindicais que representam os servidores públicos federais buscam melhorias nas suas carreiras por meio de instrumentos lícitos de pressão política como, por exemplo, o exercício do direito de greve (BRASIL, 1988).

Essas pressões, quando atingem suas finalidades, resultam na elaboração de leis federais que implementam os benefícios conquistados por essa categoria profissional. De igual maneira, ainda que sob o custo de um grande esforço político e institucional e mesmo não surtindo efeitos de forma célere como desejado pelos gestores das organizações públicas, seria possível a busca, junto ao Poder Legislativo, pela implantação de benefícios pecuniários, ou de outras espécies, aos servidores das áreas de apoio especializado que não abandonem suas áreas de atuação originais. A exemplo do que ocorre no próprio Poder Judiciário Federal, é possível citar, como exemplos, os cargos de Técnico Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Segurança e de Analista Judiciário – Área Judiciária – Especialidade Execução de Mandados (Oficiais de Justiça), os quais possuem o direito à percepção de rubricas específicas em suas remunerações, as quais apenas são pagas ao servidor caso este realize as atribuições típicas do seu cargo efetivo (BRASIL, 2006, 2016).

As soluções aqui propostas não constituem um rol exaustivo, cabendo à Administração Pública definir as melhores formas de alcançar a motivação e a

satisfação dos servidores da área de TIC dos órgãos que compõem o Poder Judiciário Federal, de modo a cessarem ou, ao menos, que sejam reduzidos os efeitos negativos que o *turnaway* dos servidores dessa área do conhecimento impõem à organização e, em última análise, à sociedade.

3. METODOLOGIA

Nesta etapa da pesquisa são apresentadas as escolhas metodológicas e os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização da pesquisa empírica.

3.1 A Escolha do Método

Para escolha do caminho metodológico o primeiro passo é compreender a natureza do problema que será investigado. Considerando essa perspectiva, este estudo tem natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva.

De acordo com Godoy (2006) e Roesch (2009), a pesquisa qualitativa foca em questões da realidade social que não podem ser quantificadas, ou esse não é o interesse, procurando compreender a dinâmica dessas relações. De acordo com Godoy (1995)

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Outro aspecto é sua preocupação com aspectos mais profundos das relações, fenômenos e processos, identificando seus significados, crenças, motivações, valores e atitudes. Conforme destacou Godoy (1995, p. 62), a pesquisa qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Desta forma, na perspectiva dos estudos qualitativos, o objeto é essencialmente empírico, em seu ambiente natural, onde o contato do pesquisador ocorre diretamente com o fenômeno a ser pesquisado.

Richardson (2008) afirma que os estudos qualitativos servem para análises de situações mais complexas ou específicas, principalmente de fenômenos sociais. Assim, procurou-se compreender os motivos que levam ao abandono da área de TIC no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.

Mesmo considerando que o tema TIC tem sido amplamente explorado na como objeto de estudos na academia, a classificação dessa pesquisa como exploratória se justifica pela abordagem em um conceito teórico ainda pouco explorado que é o *turnaway*. A investigação da produção teórica evidenciou se tratar de um tema pouco explorado na literatura, principalmente em organizações públicas. Assim, a constatação da existência de pouco conhecimento sistematizado e a possibilidade de proporcionar experiência mais profunda ao pesquisador sobre o problema do *turnaway* no tribunal são fatores que justificam essa classificação. (VERGARA, 2004; GIL, 2008).

3.2 Definição dos Procedimentos

A primeira decisão importante da pesquisa foi a determinação de realizar um estudo de caso no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Conforme destacou Yin (2015) o objetivo do estudo caso é investigar um fenômeno social em seu próprio contexto de realidade, destacando ainda, que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Desta forma, a realização do estudo de caso permitiu a retratação da realidade investigada capturando sua complexidade de forma profunda, com a devida atenção ao contexto.

Para coleta de dados de dados, foram utilizados dois instrumentos: 1) a entrevista e, 2) documentos. A utilização de mais de uma fonte de dados permite, se não a triangulação de fontes defendida por Yin (2015) com a utilização de três fontes, pelo menos, que se obtenha uma maior riqueza de possibilidades com a utilização de duas fontes.

O primeiro instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada. Conforme destacou Gil (2008), trata-se de uma técnica onde o investigador se apresenta frente ao investigado e faz perguntas que tem o objetivo de obter dados que interessam para compreensão do fenômeno investigado. Constitui uma forma específica de interação social onde uma parte busca informação e a outra é fonte dessas informações.

Na percepção de Godoy (1995), a entrevista proporciona um entendimento dos significados que os sujeitos respondentes dão às questões e situações que são objetos de interesse do pesquisador. Assim, a entrevista permite que se capture dados e informações que surgem na linguagem do

próprio sujeito, permitindo ao pesquisador construir uma ideia sobre o modo como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Para realização da entrevista foi elaborado um instrumento semiestruturado (Anexo 1).

A segunda fonte de dados utilizada foi a documental. Por definição, os documentos são fontes primárias, podendo ser documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e fontes estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Os documentos constituem registros escritos que permitem a obtenção de informações que ampliaram a compreensão dos fatos e das relações.

De acordo com Yin (2015), os documentos têm características importantes por se mostrarem estáveis, discretos, exatos e com ampla cobertura. Gil (2008) reforça essa posição ao afirmar que os documentais permitem o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural, possibilitam a obtenção de dados e informações com baixo custo, permitindo ainda que se obtenha esses dados e informações sem constrangimento dos sujeitos respondentes.

Foram coletados documentos institucionais relacionados à formas de utilização da TIC no Tribunal, da atuação dos profissionais de TIC naquela organização e outros documentos que ajudaram a compreender os motivos para desistência de atuação na área de TIC, tais como: Lei nº 11.416, de 15 de Dezembro de 2006 e Lei nº 13.317, de 20 de Julho de 2016, Resolução CNJ nº 219/2016, Relatório Técnico CTGOV n. 01/2017 (CSJT) e o relatório final elaborado pela comissão constituída pela Portaria TRT SGP GP n. 031/2018 (TRT-23) que levantou os problemas e necessidades da área de TIC do Tribunal. Os documentos institucionais considerados para a pesquisa foram limitados, do ponto de vista cronológico, ao último relatório ora referenciado, de modo que foram observados os aspectos estruturais e organizacionais do TRT-23 em momentos anteriores e contemporâneos ao mês de março de 2018.

Como sujeitos respondentes da pesquisa, foram entrevistados os servidores técnicos judiciários e analistas judiciários ocupantes dos cargos de apoio especializado da área de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-23). A população de técnicos e analistas é de 40 servidores, dos quais 7 estão lotados em unidades distintas daquelas vinculadas à área de TIC. Para efeito das entrevistas, a amostra foi constituída por 5 servidores de cada

cargo (técnico e analista), e que estivessem lotados e atuando efetivamente nas unidades vinculadas à área de TIC do TRT 23ª Região. Os respondentes foram escolhidos dentre aqueles que servidores estáveis e que já tenham alcançado, ao menos, o ponto médio da sua evolução na sua respectiva carreira de técnico ou analista judiciário (classe B, padrão 7 ou superior, conforme Anexo I da Lei nº 11.416/2006) (BRASIL, 2016). As entrevistas foram realizadas no período de 07 a 18 de maio de 2018.

Dentre os servidores que atenderam a tal requisito, foi formulado um questionamento a cada um deles, de forma individual e sigilosa, quanto ao interesse, atual ou pretérito, em atuar em área distinta da de TIC no TRT-23. Diante da existência de número de servidores superior a 5 em cada um dos cargos a responderem ao referido questionamento de forma afirmativa (7 técnicos e 6 analistas), foi feita, então, uma escolha aleatória, a partir de sorteio, dentre aqueles que demonstraram interesse em atuar em área distinta da de TIC. Caso o número de respondentes ao mencionado questionamento tivesse sido inferior a 5 em um ou em ambos os cargos, seria igualmente realizada uma seleção aleatória, mediante sorteio, sempre observado o requisito objetivo referenciado anteriormente. Desta forma, 10 sujeitos participaram da entrevista.

Cabe ressaltar que a escolha por entrevistar os técnicos e analistas se deve-se ao fato de que ainda atuam na área de TIC e se caracterizarem por sujeitos com maior capacidade de expressarem sua insatisfação com sua posição atual em relação a atuação na área de TIC. Da mesma forma, são respondentes mais aptos a oferecerem contribuições sobre como melhorar as condições de manutenção desses profissionais no setor de TIC.

Destaca-se o fato de que as entrevistas, com a devida autorização dos entrevistados, foi gravada em gravador digital de voz, o que permitiu, assim, melhor aproveitamento dos dados. Para efeito de preservação da identidade dos sujeitos respondentes, estes foram aqui referenciados como: “Sn”, sendo “n” o número a ser considerado a partir da ordem de realização das entrevistas.

Para coleta de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. De acordo Bardin (1977), a análise de conteúdo baseia-se em técnicas de análise das comunicações, utilizadas para compreender e analisar material qualitativo, com o objetivo de buscar a melhor compreensão de uma comunicação ou

discurso. A estruturação da análise ocorreu a partir das três etapas, sugeridas por Bardin (1997), quais são:

- Pré-análise: compreende a organização do material coletado, juntamente com o referencial teórico escolhido pelo pesquisador que constituirá o *corpus* da pesquisa. No caso de entrevistas, elas foram transcritas, obedecendo as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade;
- Exploração do material: o material organizado constitui o corpo de documentos que foi submetido à análise de forma profunda, para, a partir de então, ser iniciada a codificação e categorização dos dados constituídos no *corpus*; e
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados de forma a serem significativos e válidos. É nessa etapa que o pesquisador apresenta inferências e realiza interpretações em seu quadro teórico.

A análise de conteúdo foi realizada conforme as categorias e variáveis apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de Análise da Pesquisa

Categoria	Variáveis	Autor(es)
A TIC no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	- a importância da TIC - formas de utilização - problemas na sua utilização	TCU (2014), CNJ (2015), CSJT (2017), TRT-23 (2018b)
Atuação do Profissional de TIC no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	- problemas associados ao abandono de atuação da área de TIC	Almeida e Tacconi (2015), Mumford (2000), Ramos e Joia (2014)
Estratégias de retenção dos profissionais de TIC no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	- formas de retenção dos profissionais	Joseph (2011), Lee <i>et al.</i> (1997), Ramos e Joia (2014), Mangia e Joia (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Destaca-se o fato de que o aprofundamento da revisão da literatura, bem como a coleta de dados empíricos permitiu que se corroborassem ou que se alterassem as categorias estabelecidas antes da realização da pesquisa. Desta forma, o objetivo da análise de conteúdo não consiste em restringir ideias interpretativas, mas ter cuidado ao identificar os vieses presentes para poder validá-los, se possível, ou considerá-los na apreciação do material sob análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Organização

A fim de possibilitar uma compreensão clara acerca do *locus* de estudo desta pesquisa, necessária se faz a apresentação e a contextualização da Justiça do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, das suas unidades especializadas em Tecnologia da Informação e Comunicação e da carreira de TIC nos Tribunais Regionais do Trabalho.

A Justiça do Trabalho foi instituída em 1º de maio de 1941 em todo o território nacional durante o governo Getúlio Vargas, inicialmente consistindo em uma divisão do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Naquela ocasião, Mato Grosso teve instaladas em seu território apenas duas Juntas de Conciliação e Julgamento, sendo uma delas em Cuiabá e, a outra, em Corumbá, município que hoje compõe o estado de Mato Grosso do Sul.

Inicialmente vinculadas ao Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, em São Paulo, as unidades jurisdicionais trabalhistas de Mato Grosso passaram a ser vinculadas ao TRT da 10ª Região (Distrito Federal) quando da entrada em vigor da Lei Federal n. 7.729/89, a qual dispôs, ainda, sobre a instalação de três novas Juntas de Conciliação e Julgamento em Mato Grosso, estas instaladas nas cidades de Cuiabá, Colíder e Cáceres. Além de tais unidades, a Justiça do Trabalho matogrossense contava, ainda, com uma Junta de Conciliação e Julgamento na cidade de Rondonópolis, criada em 1986, após, portanto, a divisão dos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul ocorrida em 1977.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu que cada unidade da federação deveria contar com, pelo menos, um Tribunal Regional do Trabalho. Em razão disso, foi aprovada a Lei Federal n. 8.430/92, que criou o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, com jurisdição em todo o estado de Mato Grosso.

Após a criação do TRT-23, foram instaladas diversas outras unidades jurisdicionais nas mais diversas cidades de Mato Grosso. Atualmente, a Justiça do Trabalho matogrossense conta com 38 Varas do Trabalho, sendo 9 instaladas na capital Cuiabá e 29 em municípios do interior. Há, ainda, a prestação jurisdicional trabalhista em outros municípios não providos de Varas do Trabalho, atendimento este prestado pelas Varas do Trabalho Itinerantes, compostas por

diversos que contemplavam demandas da Diretoria Geral, da Presidência do Tribunal, Gabinete dos Juízes auxiliares da Presidência, Secretaria e Coordenadoria que sempre implicaram em mudanças nas relações de comando interno do tribunal (TRT, 2018b).

As transformações apontam para uma tentativa de consolidar a missão, visão e valores da justiça como um todo e dos TRTs de forma específica. Segundo o Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT), os Tribunais Regionais do Trabalho devem se ajustar ao Plano Estratégico de Comunicação da Justiça do Trabalho (período de 2015 a 2020) a partir de diretrizes que passam pela missão, visão e valores da área de TIC, são eles:

Missão: Prover e manter serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação efetivas que viabilizem e priorizem o cumprimento da função institucional da Justiça do Trabalho.

Visão de Futuro: Ser reconhecida pela excelência dos serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC no âmbito do Poder Público. (TST, 2017a)

Na perspectiva do planejamento estratégico para a área de TIC o CSTJ estabeleceu os valores que atuariam como alicerce para atuação dos profissionais da justiça em todo âmbito nacional, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Valores para nortear a atuação dos profissionais de TIC

Valor	Significado
Acessibilidade	Democratizar e facilitar o acesso à Justiça
Celeridade	Prezar pela agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
Consideração às peculiaridades regionais	Considerar as diferentes
Efetividade	Garantir, com eficiência e eficácia, a entrega de serviços e soluções de TIC que atendam às expectativas dos usuários
Ética	Agir com honestidade, probidade, integridade, transparência e credibilidade em todas as suas ações e relações

Inovação	Buscar soluções inovadoras para o cumprimento da missão institucional
Responsabilidade Socioambiental	Atuar para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental
Valorização de pessoas	Incentivar a meritocracia, a melhoria contínua do relacionamento, o bem-estar e a satisfação pessoal e profissional
Qualidade	Buscar a melhoria contínua nos serviços e soluções de TIC ofertados
Cooperação	Atuar colaborativamente, de forma a atingir os objetivos comuns e racionalizar os recursos disponíveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Procurando se alinhar a perspectiva do CSTJ o TRT da 23ª Região estabeleceu sua missão e visão para a área no Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação para o período de 2016 a 2020, conforme segue:

Missão: Prover e manter soluções, serviços e infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, utilizando as melhores práticas de governança e gestão de TIC, para o alcance da missão institucional.

Visão de Futuro: Alcançar a excelência dos serviços, soluções, governança, gestão e infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (TRT, 2016).

Procurando convergir com os aspectos do planejamento estratégico macro realizado pelo CSTJ, o TRT da 23ª Região estabeleceu os valores que atuam como alicerce para atuação dos ali lotados conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Valores para nortear a atuação dos profissionais de TIC do TRT-23

Valor	Significado
Compromisso	Atender com eficiência e eficácia as necessidades e expectativas dos públicos internos e externos

Proatividade	Antecipar-se aos fatos com ações preventivas e promover a inovação e o aperfeiçoamento de procedimentos e serviços
Comprometimento	Comprometer-se com as diretrizes estratégicas e contribuir para o alcance das metas institucionais e nacionais
Transparência	Praticar gestão comprometida com a divulgação de ações e resultados
Celeridade	Prezar pela agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
Inovação	Buscar soluções inovadoras para a melhoria da prestação jurisdicional
Acessibilidade	Democratizar e facilitar o acesso à Justiça
Responsabilidade socioambiental	Atuar para a garantia da cidadania e da gestão ambiental
Consideração às peculiaridades regionais	Considerar as diferentes realidades regionais e as especificidades do atendimento aos usuários da Capital e do Interior
Efetividade	Garantir, com eficiência e eficácia, a entrega de serviços e soluções de TIC que atendam às expectativas dos usuários
Ética	Agir com honestidade, probidade, integridade, transparência e credibilidade em todas as suas ações e relações
Valorização das pessoas	Incentivar a meritocracia, a melhoria contínua do relacionamento, o bem-estar e a satisfação pessoal e profissional
Qualidade	Buscar a melhoria contínua nos serviços e soluções de TIC ofertados
Cooperação	Atuar colaborativamente de forma a atingir os objetivos comuns e racionalizar os recursos disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

É importante destacar que os entrevistados apontaram a importância da filosofia que alicerça o planejamento estratégico ser consolidada na prática. Para isso, é fundamental importância que os valores sejam cultivados e realizados em todos os níveis da instituição.

Uma questão relevante observada nos documentos e confirmada nas entrevistas reforça a ideia de que ocorria, por parte dos principais gestores do Poder Judiciário, o interesse genuíno em tornar a TIC um ativo estratégico. As mudanças realizadas no ano de 2012 por meio da Resolução Administrativa 070/2012 (TRT, 2018b) alteraram o status da área no âmbito interno do TRT 23ª Região tornando-a Secretaria e subdividindo-a em Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas, Coordenadora de Infraestrutura e Comunicações e Coordenadoria de Governança.

Ressalta-se que essa estrutura é considerada a melhor dentre aquelas já implementadas no âmbito da Justiça do Trabalho matogrossense, em especial por vincular o gestor de TIC diretamente à presidência do órgão, mas também por respeitar as especificidades que cada uma das subáreas da Tecnologia da Informação e Comunicação. Outras formas de organização das unidades da área técnica de TIC do TRT-23 como, por exemplo, aquela implementada durante todo o ano de 2016, subordinou a TIC à Diretoria-Geral, unidade dotada de autonomia para tomada de decisões voltadas exclusivamente a aspectos administrativos do órgão e, portanto, totalmente desvinculada da sua área-fim. Ademais, a mencionada estrutura não foi elaborada de modo a ser respeitada a importância da área de Governança de TIC e, tampouco, a necessidade de que se exista um gestor que seja responsável pelos aspectos estratégicos de toda a área de tecnologia, e não apenas da área de software (Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas) ou de hardware e suporte (Coordenadoria de Infraestrutura e Comunicações).

Tal estrutura constitui um aspecto importante não apenas para dimensionar o tamanho e campo de atuação da área de TIC para o tribunal, mas também para aproximá-lo de forma direta de sua importância estratégica. Existe consenso entre os entrevistados de que a área de TIC não está diretamente ligada, a partir da mudança e/ou modernização de sua estrutura de hardware e

software ao que é estratégico, contudo essas mudanças são fundamentais para o alcance de resultados institucionais mais elevados dada a amplitude e complexidade dos macroprocessos exigidos da área pela Resolução n. 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça. O Quadro 4 apresenta os macroprocessos que o TRT-23 deve atender.

Quadro 4: Macroprocessos de atuação dos TRTs

Macroprocesso	Objetivo	Atividades
1 – Governança e Gestão	Estabelecer o modelo de gestão e governança da TIC no Tribunal	a) de planejamento; b) orçamentária; c) de aquisições e contratações de soluções; d) de projetos; e) de capacitação;
2 - Segurança da Informação	Zelar pela segurança de todas as atividades da área de TIC	a) de continuidade de serviços essenciais; b) de incidentes de segurança; c) de riscos;
3 - Software	Estabelecer as características da estrutura necessária a área de TIC	a) de escopo e requisitos; b) de arquitetura; c) de processos de desenvolvimento e sustentação;
4 - Serviços	Estabelecer os serviços a serem oferecidos pela área de TIC, bem como de operacionaliza-los	a) de catálogo; b) de requisições; c) de incidentes; d) de ativos de microinformática; e) de central de serviços;
5 - Infraestrutura	Gerenciar a infraestrutura necessária a área de TIC	a) de disponibilidade; b) de capacidade; c) de ativos de infraestrutura e de telecomunicação corporativas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Constatou-se a partir dos documentos e das entrevistas que, na estrutura organizacional atual, inúmeras atividades inerentes a cada um dos macroprocessos não podem ser realizadas pelo tribunal em decorrência da inexistência de recursos adequadamente alocados na estrutura de TIC do órgão. Tal fato, por certo, acaba por inviabilizar que a missão do TRT-23 seja alcançada de forma plena, causando ainda, dificuldade de controle por parte dos níveis

mais elevados de tomada de decisão. O relatório de levantamento de necessidades da área de TIC do TRT da 23ª Região (TRT, 2018b, p. 25) explica que

Nesse contexto, verifica-se que diversos macroprocessos estipulados na Resolução 211/2015 do CNJ não são tratados na estrutura organizacional atual, sendo possível chegar à conclusão de que, ou as atividades em questão estão sendo supridas por setores/seções diversas – o que pode acarretar perda de controle por parte da Alta Administração –, ou estas não estão possuindo tratamento adequado, igualmente prejudicando o controle dos atos pela Administração do Tribunal.

Tal questão aponta para problemas estruturais na atuação do setor de TIC nos tribunais sobretudo nos aspectos de governança e gestão uma vez que o modelo afasta os gestores que administram as questões táticas da alta-administração, não permitindo intermediação no momento de se delegar atribuições e responsabilidades. Tal fato, uma vez constatado, demonstra que muitas unidades de TIC (67%) estão diretamente vinculadas às Diretorias Gerais dos TRTs, atuando assim, apenas de forma operacional ou de suporte para atividades administrativas, perdendo assim, o caráter estratégico que a área de TIC deve ter (TRT, 2018b).

4.3 Problemas associados ao abandono da área de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região

A partir da análise do relatório elaborado pela comissão constituída pelo TRT 23ª Região para o levantamento das necessidades da área de TIC naquele órgão (TRT, 2018b), bem assim da análise dos dados levantados nesta pesquisa por meio de entrevistas realizadas com servidores ocupantes de cargos efetivos vinculados à mencionada área, verifica-se que as causas apontadas pela literatura para o *turnaway* de tais profissionais correspondem àquelas constatadas tanto em nível organizacional quanto individual, esta considerando a ótica do próprio servidor.

Conforme anteriormente mencionado como fundamento apontado pela literatura (RAMOS; JOIA, 2014) e igualmente constatado pela comissão, uma

das causas que conduzem o profissional de TIC a buscarem o *turnaway* é o sentimento de desvalorização da sua área de atuação em relação à estrutura organizacional. Em igual sentido são os entendimentos de 8 dos 10 servidores entrevistados, os quais afirmam que a área de TIC não tem sido devidamente valorizada pela Alta Administração do Tribunal, em especial quando da necessidade de adequação do quantitativo de cargos em comissão e funções comissionadas em todo o órgão.

O servidor S2, por exemplo, afirma que, muito embora a área de TIC tenha se tornado essencial à prestação dos serviços que constituem a atividade fim da Justiça do Trabalho, em especial após a implementação do Processo Judicial Eletrônico, as unidades vinculadas à área técnica são, via de regra, as primeiras a sofrerem cortes de funções comissionadas e cargos em comissão quando da necessidade de realocação de recursos. Com compreensão semelhante, o entrevistado S5 atribui o fato de a área de TIC ser uma das primeiras a sofrer tais cortes à falta de compreensão que a Alta Administração do Tribunal possui em relação ao que efetivamente consistem os serviços de tecnologia.

A falta de compreensão apontada por S5 decorre, de acordo com a sua visão, do fato de que o órgão com máximo poder de deliberação nos Tribunais, qual seja, o Tribunal Pleno, é composto por magistrados dotados de largo conhecimento e experiência na área jurídica, mas não gerencial. Isso resultaria, na opinião do entrevistado, em uma tendência involuntária por parte do desembargador que, incumbido da posição de administrador público, acredita que a melhor alocação dos recursos disponíveis no órgão é aquela que privilegia a área jurídica.

Tal desconhecimento quanto a aspectos gerenciais, seja em sentido amplo ou no que versa sobre gestão de TIC, por parte dos magistrados que detêm a incumbência de administrar os tribunais acaba por possibilitar que os servidores da área técnica exerçam funções comissionadas ou cargos em comissão em unidades desvinculadas da TIC. É o que aponta S1 ao citar, como exemplos, dois dos servidores que encontram-se afastados da área técnica para atuarem na área fim (jurídica). De acordo com o entrevistado, a liberdade que os desembargadores possuem quanto à composição dos seus gabinetes e, de igual maneira, que os juízes titulares de Varas do Trabalho detêm quanto à indicação

dos seus diretores de secretaria acaba por afetar negativamente a alocação de pessoal de TIC nas unidades que desenvolvem atividades a ela vinculadas.

A afirmação de S10 corrobora o que afirma S1 quanto ao fato de que, para um leigo sobre as questões técnicas e gerenciais de TIC, um profissional dessa área possui o perfil necessário à resolução de problemas que possam vir a surgir em uma unidade que demanda por um gestor. De igual maneira, um profissional com formação e larga experiência em desenvolvimento de sistemas, por exemplo, e que, em um segundo momento da sua vida decide cursar Direito, possui facilidade em interpretar as leis e aplica-las ao caso concreto, isso em decorrência da sua ampla capacidade de abstração oriunda da área de TIC.

A inexistência de uma compreensão adequada por parte dos magistrados e dos servidores não ligados à TIC quanto às atividades e atribuições desempenhadas por tal área resulta, ainda, conforme apontado pelo entrevistado S2, em dificuldades, até mesmo, de contratação dos treinamentos adequados à capacitação e à reciclagem dos conhecimentos demandados pelos profissionais da área tecnológica. De acordo com o referido entrevistado, enquanto um treinamento da área jurídica (que compõe a maioria dos cursos ofertados pela Escola Judicial do TRT) demanda a remuneração, na forma de horas/aula, de servidores ou magistrados dotados dos conhecimentos relacionados a um determinado tema e, ainda, o uso da estrutura física já disponibilizada pelo Tribunal (auditório, recursos audiovisuais, equipe de apoio, etc), um treinamento da área de TIC demanda, em regra, o deslocamento da equipe a ser qualificada até um centro de treinamento oficial do fabricante do recurso tecnológico que constitua o tema do treinamento, dada a inexistência, no quadro de servidores do órgão, de pessoal capacitado para ministrar o curso e, também, dos equipamentos necessários à capacitação, os quais, em regra, não consistem nos mesmos computadores utilizados nos laboratórios de treinamentos do Tribunal. O servidor entrevistado destaca, ainda, que, diante do massivo uso do recurso de videoconferência por parte do órgão, em especial para fins de treinamentos à distância, sequer tem sido necessário o direcionamento de recursos financeiros ao custeio de diárias de viagem de despesas com transporte àqueles que objetiva-se capacitar, realidade esta que não se aplica aos treinamentos da área de TIC, dadas as especificidades de tais cursos.

De acordo com o entrevistado S9, existe uma barreira semelhante àquela relacionada à capacitação no que diz respeito à disponibilização dos recursos tecnológicos de ponta aos servidores da área de TIC do Tribunal. O servidor aponta que a dinamicidade da área é tamanha que, entre o momento em que resta verificada a necessidade de aquisição de determinado recurso (licenças de software, hardware, treinamento, consultoria, etc) até o término do respectivo processo de aquisição – observadas as fases de alocação de recursos em um ano para o uso no ano subsequente, licitação, contratação e implementação do recurso no órgão –, não é incomum que, quando determinado recurso é, enfim, disponibilizado à área técnica, este já esteja obsoleto.

O servidor aponta que a formação de parcerias, especialmente com universidades e instituições de ensino técnico, bem como com instituições privadas voltadas ao desenvolvimento e à pesquisa na área de TIC possibilitariam o acesso, aos servidores do Tribunal, ainda que para experimentação e treinamento, a recursos recentes e, por tal motivo, demasiadamente caros para a sua aquisição. Por fim, quanto ao particular, o entrevistado ressalta que a vantagem do acesso dos servidores de TIC a tais recursos sem que, para tanto, seja necessária a aquisição de produtos ou serviços possibilitaria uma melhor escolha quanto àquilo que efetivamente de ser adquirido.

O entrevistado aponta, todavia, que a Alta Administração do Tribunal deveria atuar como patrocinadora institucional da busca e da formalização de tais parcerias, fato que, especificamente na área de TIC, não tem ocorrido nos últimos anos com o mesmo empenho demonstrado pelo órgão quando do estabelecimento de parcerias inerentes à área-fim do Tribunal. Como exemplo, o entrevistado cita o relacionamento intertribunais firmado quando do desenvolvimento do sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe), oportunidade na qual servidores de inúmeros TRTs trabalharam de forma integrada e em parceria com o Tribunal Superior do Trabalho, o Conselho Nacional da Justiça do Trabalho, o Conselho Nacional de Justiça e a empresa privada Oracle, desenvolvedora de sistemas de banco de dados, o que possibilitou que profissionais que até então jamais haviam trabalhado com determinadas tecnologias adquirissem as habilidades necessárias ao trabalho de forma plena com tais recursos.

A análise das entrevistas conduz à inferência de que as causas que conduzem o profissional de TIC do TRT 23ª Região a buscar o *turnaway* estão, em verdade, interligadas entre si, consistindo uma em causa ou consequência da outra. Exemplo disso é o fato de que as oportunidades acima mencionadas como ofertadas a profissionais da área técnica para o exercício de cargos em comissão ou funções comissionadas em unidades relacionadas a outras áreas atuam, aos beneficiados por tais oportunidades, como soluções aos problemas apontados por Ramos e Joia (2011): demanda, pelos profissionais da área de TIC, em relação a oportunidades de crescimento que vão além daquelas disponíveis na área técnica e a constante busca, por parte desses profissionais, de novos desafios e experiências.

Todavia, conforme ressalta o entrevistado S6 em sua fala, tais oportunidades são limitadas do ponto de vista quantitativo, além de não ser sequer razoável que se exija, de um servidor admitido para trabalhar com programação de softwares, conhecimentos jurídicos ou gerenciais. Tal entrevistado ressalta que o deslocamento de servidores dotados de tais habilidades para outras unidades resulta em duas consequências negativas aos servidores que permanecem atuando na área técnica: 1) o sentimento de que, salvo em relação aos profissionais da área jurídica, a Alta Administração do Tribunal não valoriza os servidores que possuem profunda formação e larga experiência apenas e tão somente na área vinculada ao seu cargo, e 2) aqueles que não possuem perfil gerencial ou conhecimentos jurídicos acabam por suportar a carga de trabalho técnico que deveria ser desempenhada pelos servidores deslocados a outras unidades. Esta segunda consequência, em verdade, foi mencionada por todos os 10 servidores entrevistados como um aspecto que colabora fortemente para o aumento da insatisfação dos servidores que permanecem trabalhando na área de TIC.

Ponto igualmente comum a todos os servidores entrevistados é a importância da participação do Tribunal em projetos de alcance nacional ou que, ao menos, sejam compostos por dois ou mais órgãos. Os entrevistados apontaram, como vantagens dos projetos nacionais, a possibilidade de que os membros das equipes vinculadas a cada projeto possam trocar experiências com servidores lotados em outras organizações e que desempenham atividades semelhantes. Ademais, dada a própria distribuição das equipes que

normalmente são alocadas em projetos de tal espécie, é possibilitado aos seus membros o desempenho de atividades de gestão e coordenação, as quais, em situações ordinárias, apenas são desempenhadas por servidores formalmente nomeados e designados para tanto.

Assim, três conjuntos mais amplos de problemas tem o poder de explicar em linhas gerais os motivos que causam o *turnaway* da área de TIC:

1) aspectos operacionais e táticos da área de TIC - Do ponto da atuação operacional existe consenso entre os entrevistados de que não é possível ao efetivo atual de servidores dar conta da demanda existente em termos dos 5 macroprocessos que são determinados por força de lei que precisam ser realizados. Ainda que as transformações na estrutura de TIC tenha conseguido avanços, é fato de que algumas atividades em todos os macroprocessos podem e vão ter menos atenção dada a complexidade para sua realização e restrição de servidores. A TIC tem relevância não apenas por sustentar os macroprocessos que permitem o funcionamento do judiciário, mas também, a relação com a sociedade. Destaca-se ainda que a estrutura atual cria uma barreira onde as questões táticas importantes da atuação da área de TIC não são pensadas e apropriadas pela alta administração;

2) aspectos de governança e gestão – não obstante as boas intenções e os avanços alcançados para transformar a área de TIC em fator estratégico para a justiça e, em particular para o TRT 23ª Região, é fato que somente o aumento e melhoria da estrutura não são capazes de transformar a área em um ativo estratégico. É importante que a área se aproxime verdadeiramente do primeiro escalão, dos principais tomadores de decisão para que possa ocupar seu espaço e seja efetivamente importante para tomada de decisão, isso do ponto de vista operacional, tático e estratégico, fazendo uma governança que seja mais efetiva e;

3) a desvalorização do servidor de TIC – ainda que exista interesse do próprio TRT em valorizar os servidores de TIC, é isso não possível para o conjunto dos servidores. Trata-se de um tipo de servidor altamente qualificado e que se sente, em muitos casos subvalorizado, quer seja por fatores técnicos que não permitem

que seu potencial seja aproveitado, quer seja por interesses de ascensão em carreiras gerenciais.

Considerando a reflexão realizada, na próxima seção da dissertação será apresentado um plano de ação com proposições que possam atacar os problemas apresentados e melhorar a condição dos servidores da área de TIC do TRT da 23ª Região.

5. PLANO DE AÇÃO PARA O TRT 23ª REGIÃO

O plano de ação ora apresentado consiste em uma proposta de iniciativas a serem adotadas por atores relacionados à problemática que ora se discute neste trabalho e foi elaborado a partir da adaptação de Lopes (2019) ao modelo proposto por Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013). Realizada a análise do que propõe a literatura de forma conjunta aos dados levantados por meio de entrevistas e documentos, tem-se que a implementação das ações propostas no plano apresentado no Quadro 5 podem resultar em avanços, por parte do TRT 23ª Região, quanto à retenção dos servidores ocupantes de cargos efetivos da área de TIC nas unidades que desempenham atribuições relacionadas à tecnologia e às comunicações.

Quadro 5: Plano de Ação

Foco	Objetivo	Metodologia	Órgão/Setor
Estrutura Organizacional	Possibilitar uma maior proximidade entre os servidores da área de tecnologia e as estruturas internas do Tribunal às quais incumbem atribuições de alto nível gerencial	Vincular as unidades relacionadas à TIC a altos níveis hierárquicos da organização	Tribunal Pleno / TRT
Capacitação	Promover a atualização do servidor quanto às tecnologias mais atualizadas da área de TIC, sem a necessidade de custeio de tal capacitação pelo próprio profissional	Realizar investimentos periódicos em capacitação do pessoal da área de TIC	Escola Judicial / TRT
Político	Dar acesso ao servidor da área de TIC aos recursos tecnológicos mais atualizados e disponíveis no mercado e que, por questões de ordem financeira, não estão disponíveis no TRT 23ª Região	Promover parcerias com organizações públicas e privadas	Coordenadoria de Gestão Estratégica / TRT

	<p>Criar incentivo para que o profissional de TIC não deixe de atuar em uma das unidades que desenvolvam atividades diretamente relacionadas àquela área</p>	<p>Buscar, junto ao Poder Legislativo, a implantação de benefícios pecuniários, ou de outras espécies, aos servidores das áreas de apoio especializado que não abandonem suas áreas de atuação originais</p>	<p>Congresso Nacional</p>
	<p>Promover o reconhecimento, por parte do órgão, aos servidores que efetivamente desempenham atividades da área técnica de TIC</p>	<p>Criar um pool de incentivos remuneratórios (funções comissionadas e cargos em comissão) a serem alocados nas unidades que executem atribuições técnicas da área de TIC</p>	<p>Tribunal Pleno / TRT</p>
<p>Psicologia Organizacional</p>	<p>Permitir que o servidor da área de TIC adeque, de forma satisfatória para o órgão e para o profissional, suas ambições e suas habilidades às atividades e à estrutura organizacional da área técnica no Tribunal</p>	<p>Desenvolver, nos servidores da área de TIC, a consciência de que a ascensão a postos gerenciais não é um fator condicionante para o atingimento do sucesso profissional</p>	<p>Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida / TRT</p>
		<p>Investir no desenvolvimento da consciência, por parte dos servidores de TIC, quanto às competências, ambições e âncoras de carreira de cada profissional</p>	<p>Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida / TRT Escola Judicial / TRT</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conforme explanado anteriormente, uma das ações ora sugeridas – aproximação entre a área técnica e a Alta Administração – foi implementada com sucesso pelo Tribunal Superior do Trabalho, o que resultou em efetiva melhoria do clima organizacional, conforme verifica-se da leitura dos indicadores apontados no Plano Estratégico 2015-2020 daquele órgão (TST, 2017a, 2017b).

Em sentido oposto, o TRT 23ª Região desvinculou, da sua presidência, as unidades relacionadas à área de TIC no ano de 2016 (TRT, 2018b). De tal maneira, entende-se que a retomada da vinculação das referidas unidades à presidência do tribunal resultaria em um incremento do sentimento de valorização por parte dos servidores da área de TIC em relação às atribuições por eles desempenhadas e à relação destas com a entrega da jurisdição trabalhista.

Outra proposta constante do plano de ação ora apresentado versa sobre a capacitação dos servidores da área de TIC. Muito embora o TRT 23ª Região possua toda uma estrutura organizacional dotada de recursos físicos, financeiros e humanos voltada à capacitação dos seus servidores e magistrados, entende-se que, dada a especificidade dos treinamentos de TIC, especialmente se comparados aos da área jurídica ordinariamente ofertados pela Escola Judicial do Tribunal, é necessária uma abordagem diferenciada da Alta Administração do órgão quanto à capacitação de TIC.

Isso porque, dada a própria natureza das atribuições desempenhadas pelo TRT perante à sociedade e a formação massivamente jurídica do seu corpo de pessoal, nele compreendido tanto magistrados quanto servidores, tem-se que os cursos relacionados à área jurídica podem ser organizados e ministrados por membros internos do próprio órgão, sem a necessidade, ao menos em grande parte, de contratação de fontes externas de treinamento. Tal possibilidade, todavia, inexistente na área de TIC dentro do TRT 23ª Região, posto que as capacitações vinculadas à área técnica demandam não apenas a existência de instrutores dotados das habilidades inerentes ao treinamento, mas também a disponibilização de equipamentos adequados à execução das atividades sobre as quais pretende-se capacitar os servidores do órgão. Tais requisitos, por certo, influenciam no custo dos treinamentos da área de TIC de modo a tornar tal capacitação muito mais onerosa ao Tribunal do que um curso da área jurídica, por exemplo.

Em razão do exposto, tem-se que o tratamento isonômico entre as capacitações da área jurídica e técnica da área de TIC pode resultar na inviabilidade de contratação dos serviços de treinamento relacionados à segunda. Ainda conforme o que restou discutido anteriormente, a privação dos servidores da área de TIC dos treinamentos necessários à prestação de um

serviço de qualidade ao órgão resulta não apenas no sentimento de desvalorização da área por parte de tais profissionais, mas também na transferência dos aspectos onerosos relacionados a tais cursos ao próprio servidor, o que acaba por motivar o profissional a buscar alocação em unidades organizacionais vinculadas a áreas distintas da TIC, nas quais faça-se possível a prestação dos respectivos serviços sem que seja necessário a assunção de tamanho encargo.

Aspecto semelhante ao da capacitação dos servidores da área de TIC é a disponibilização dos recursos tecnológicos mais utilizados e disponíveis no mercado por meio de parcerias com instituições públicas e privadas. Conforme verifica-se nesta pesquisa, a integração entre instituições a fim de que promova-se o acesso, aos servidores da área técnica, a recursos de última geração promove um incremento no sentimento de valorização por parte dos servidores da área de TIC, os quais deixam de apenas pesquisar e estudar sobre tais recursos para, de fato, utilizá-los na implementação de projetos ou, até mesmo, como ferramentas ordinárias de trabalho.

O aumento do sentimento de valorização dos servidores da área de TIC dos TRTs seria resultado, ainda de acordo com o que alhures foi verificado, de esforços voltados à melhoria da remuneração de tais profissionais. Aspectos relacionados a uma dimensão macropolítica como a implementação de benefícios remuneratórios específicos para os servidores da área de TIC, a exemplo do que ocorre com os ocupantes de cargos vinculados à área de segurança no Poder Judiciário Federal, possuem o condão de desmotivar os servidores potencialmente beneficiados com tais recursos a deixarem suas áreas de origem. Todavia, é sabido que a estrutura remuneratória dos servidores públicos federais, neles incluídos os servidores do Poder Judiciário Federal, é definida por lei federal, cuja competência para elaboração e aprovação é do Congresso Nacional. Desta feita, aspectos como a disponibilidade orçamentária acabam por dificultar a implementação de tais medidas.

Há, todavia, iniciativas passíveis de adoção pelas estruturas dos Tribunais em nível micro, especificamente no que diz respeito à alocação de cargos em comissão e funções comissionadas àqueles que efetivamente desempenham suas atividades nas unidades vinculadas à área de TIC, sem adotarem medidas voltadas à mudança das suas respectivas lotações. Crítica a

tal possibilidade cabe no que diz respeito à alocação de profissionais com perfil técnico em posições gerenciais (e, portanto, dotadas de função comissionada ou cargo em comissão), conforme já mencionado nesta pesquisa.

Esta última iniciativa de caráter político ora sugerida – criação de um pool de cargos em comissão e funções comissionadas –, conforme fartamente discutido pela literatura sobre o tema, deve ser necessariamente discutida pelo gestor público de modo a observar-se, ainda, o necessário desenvolvimento, nos servidores da área técnica de TIC, do saber quanto ao fato de que sucesso profissional não possui uma relação direta e necessária com a ocupação de postos gerenciais.

Tal desenvolvimento, em conjunto com a elucidação à Administração e ao próprio servidor quanto às suas competências, ambições e âncoras de carreira consistem em medidas relacionadas à psicologia organizacional e que tendem a reduzir a insatisfação por parte daqueles que não ocupem cargo em comissão ou função comissionada, mas a quem seja proporcionada a identificação das atividades que mais satisfazem o servidor, bem assim como a capacitação, caso necessária, ao desempenho de tais atribuições. Um servidor com perfil essencialmente técnico voltado à programação de software certamente não desempenhará suas atividades de forma plena e de modo a atender aos anseios do órgão caso seja alocado em um setor que desempenhe a atividade de atendimento ao público, ainda que tal servidor seja designado para ocupar alta função comissionada.

Faz-se necessário, portanto, o desenvolvimento da consciência, por parte do próprio servidor de TIC, quanto ao fato de que o incremento remuneratório e o status inerentes à ocupação de um cargo em comissão ou de uma função comissionada vem sempre acompanhados de atribuições de caráter gerencial ou da assunção a outros tipos de responsabilidade (disponibilidade para trabalhar fora do horário de expediente, por exemplo) que, por vezes, podem acabar por frustrar o servidor, ainda que devidamente remunerado para o desempenho de tais atividades.

Conforme pode ser aferido a partir de todo o exposto, trata-se de um conjunto de medidas que envolvem áreas distintas do Tribunal e, até mesmo, órgãos e instituições externas ao próprio Poder Judiciário, todas propostas com o intuito de possibilitar que os servidores ocupantes de cargos efetivos de TIC

deixem de buscar lotações em unidades que desempenhem atribuições relacionadas a áreas distintas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi analisar as condições de atuação, carreira e abandono da área de atuação (*turnaway*) por parte dos servidores ocupantes de cargos efetivos da área Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.

Em termos do campo teórico, a pesquisa permite concluir que o Poder Judiciário brasileiro passa por um processo de modernização do seu modelo de governança e gestão, sendo que as tecnologias de informação e comunicação tem ocupado espaço importante para transformação de um modelo burocrático em uma perspectiva gerencial, mais ágil e voltado para os interesses de atuação interna e do cidadão.

O serviço público brasileiro tem se notabilizado por essa busca incessante em tornar-se mais adequado às demandas da sociedade, o que passa por uma oferta mais qualificada de serviços. Nesse contexto, a utilização de TICs têm ganhando importância estratégica por permitir que as organizações possam se aproximar ainda mais dos seus objetivos estratégicos.

Por se um campo teórico novo, a utilização das TICs como fator estratégico para as organizações públicas ainda carece de estudos que ajudem a compor um campo de conhecimento mais consolidado. Nesse contexto, este estudo oferece pequenas, mas importantes contribuições teóricas, ao se debruçar sobre a temática do *turnaway*, evidenciando tratar-se de um fenômeno com causas comportamentais, bem como estruturais de gestão e governança. Se, por um lado, a desmotivação e desvalorização da área são fatores com alguma capacidade de explicar o *turnaway*, por outro, as teorias ainda são incipientes na tentativa de explicar o fenômeno do ponto de vista estrutural das questões de TIC e, ainda mais, das questões de governança e gestão e sua relação com aspectos estratégicos.

Constatou-se na pesquisa que o sistema judiciário tem ampla compreensão da importância das TICs para realizar sua missão como instituição pública. Os resultados de sua complexa prestação de serviços precisam estar amparados em um aparato tecnológico que forneça suporte aos seus macroprocessos e suas atividades inerentes, ao mesmo tempo que se

comunique adequadamente com a sociedade, constituindo-se como um dos ativos estratégicos mais preciosos para a organização.

Todavia, a compreensão sobre a importância das TICs para a gestão de organizações não é suficiente para se gerar a ponte entre as questões operacionais/táticas e as estratégicas. Como se observa no caso do Poder Judiciário, ela tem constituído um dos fatores para o abandono da área de TIC por parte dos seus profissionais.

O estudo mostrou que o TRT 23^a Região é composto por um conjunto de servidores de TIC altamente qualificados, dada a natureza de sua formação especializada e mecanismo de contrato via concurso público, este altamente concorrido. Entretanto, a pesquisa evidenciou que a intenção ou abandono da área de TIC passa por fatores relacionados a comportamento, governança e gestão como, por exemplo, questões inerentes ao volume de trabalho, estrutura, desmotivação, insatisfação com o trabalho e a falta de perspectiva de carreira. A necessidade de retenção dos servidores passou a ser um fator fundamental para o bom resultado do TRT-23 perante os demais órgãos que compõe o Poder Judiciário brasileiro e deve ser foco de atenção dos tomadores de decisão.

Os resultados da pesquisa sugerem que cabe aos gestores agir de forma a facilitar a retenção dos profissionais de TIC. Isso deve ocorrer com o gerenciamento da satisfação no trabalho, o que deve ser feito a partir da valorização desses profissionais. Para tanto, o plano de ação proposto nesta pesquisa sugere que o órgão atente-se à necessidade de que as atividades inerentes à área de TIC possuam caráter desafiador e motivador, além de permitirem que os profissionais de tal área entendam a importância do trabalho por eles realizados em relação aos objetivos estratégicos do TRT e de toda a Justiça do Trabalho.

Uma reflexão importante preconizada pela literatura é que a retenção de pessoas no contexto empresarial deve passar por políticas de remuneração que sejam mais atraentes e, às vezes, mais agressivas. Esse aspecto esbarra em questões legais no serviço público, não sendo possível o estabelecimento de critérios remuneratórios por projetos ou resultados. A pesquisa mostrou que a estruturação adequada da área com o oferecimento de funções comissionadas

e cargos em comissão pode permitir a criação de um mecanismo poderoso de recompensa, que se não resolve, ajuda a diminuir as distorções.

Ressalta-se ainda que, não obstante aos avanços alcançados com a implementação de um modelo gerencial, a burocracia pública e falta de recursos ainda são imperativos em inúmeros setores do poder público. A dificuldade para aquisição de novos recursos tecnológicos, somadas a rápida obsolescência do conhecimento na área de TICs constituem fatores que contribuem para reforçar a intenção de *turnaway*.

É fato que o conjunto de ações implementadas no TRT-23 que são voltadas à redução da desmotivação e insatisfação avançaram. Contudo, seu efeito prático ainda é pequeno, não sendo suficiente para diminuir a intenção de abandono da área, bem como o próprio abandono. Assim, ações específicas devem ser tomadas.

Como elemento importante da dissertação, além das reflexões sobre os motivos de abandono da área de TIC, o estudo trouxe uma contribuição prática com a apresentação de um plano de ação para mitigar o problema do *turnaway* em uma corte trabalhista brasileira. É importante explicar que as propostas aqui apresentadas envolvem questões complexas que passam por legislação, investimentos financeiros, mudança de comportamento de servidores da área de TIC e dos gestores do tribunal. Os principais pontos das proposições são:

- a) criar mecanismos gerenciais que permitam atacar o problema da desmotivação e desvalorização dos servidores de TIC. Isso passa necessariamente pela ampliação da consciência do servidor de que seu desenvolvimento e ascensão a níveis mais elevados na carreira (gerencial) não estão diretamente relacionados e condicionados ao sucesso profissional, o que deve ser feito por conhecimentos teórico-empíricos do campo da psicologia organizacional e das teorias de gestão de pessoas, envolvendo diretamente os gestores e suas equipes;
- b) pensar uma política de remuneração (cargos em comissão e funções comissionadas) que abarque um maior número de servidores que atuem na área e nela permaneçam;

- c) efetivar a intenção estratégica da área junto aos níveis mais elevados de gestão tanto do Poder Judiciário quanto dos tribunais propriamente ditos, conferindo a real importância que a área tem para os objetivos estratégicos do sistema de Justiça brasileiro;
- d) possibilitar que os servidores tenham acesso, a partir de parcerias público-privadas, ao que existe de mais moderno em termos de TICs, e ao mesmo tempo, possibilitar que os TRTs possam se valer dessas tecnologias por meio de aquisições e contratações;
- e) o estabelecimento de políticas de capacitação que permita reduzir a obsolescência técnica; e
- f) a realização de pressão política, a partir de instrumentos legais, que busquem discutir junto ao poder público, formas de melhorar a carreira de servidor público de forma geral e do servidor da área TIC, de forma específica, sem que haja favorecimento e prejuízos ao conjunto dos servidores públicos.

Por constituir um tema de fronteira do conhecimento, sugerem-se novos estudos que permitam se apropriar de novas teorias com poder explicativo para melhor compressão dos aspectos de atuação dos servidores da área de TIC, sobretudo de aspectos relacionados ao comportamento que diminuam a intenção de abandono da área de TIC.

Sugere-se ainda, a realização de estudos empíricos com um conjunto mais amplo de casos para verificar similaridades e novas questões como condição de fortalecimento teórico dos problemas práticos que devem ser atacados.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio; CALVOSA, Marcello; BATISTA, Luciene. **Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: Fomentando o Desenvolvimento Através do Ator Universidade**. Revista Iberoamericana de Educación (Online), v. 61, p. 1-12, 2013.
- ADAMS, James S. **Inequity in social exchange**. In: BERKOWITZ, Leonard (Ed.). Advances in experimental social psychology. Academic Press. v. 2, p. 276; 296-297, 1965.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALMEIDA, I. C. S.; TACCONI, M. F. F. S.. **Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central**. Holos (Natal. Online), v. 5, p. 367-378, 2015.
- ANDRADE, D. C. T.; RIBEIRO, I.; PENHA, Renato; RAMOS, Heidy Rodriguez. **20 Anos da Administração Pública Gerencial: uma comparação entre os valores pessoais de servidores públicos e colaboradores da iniciativa privada**. In: VII Encontro de Administração Pública da ANPAD - VII EnAPG, São Paulo, v. 1, p. 01-20, 2016.
- BAPTISTA, I.. **O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: uma análise à luz dos direitos fundamentais e do Estado Democrático de Direito**. Encontro Nacional do Conpedi. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 7442-7467, 2011.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 10 de outubro de 2018, 1988.
- _____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 10 de outubro de 2018, 1990.

_____. **Lei nº 8.430, de 8 de junho de 1992.** Cria o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Disponível em <https://goo.gl/CSLhTX>. Acesso em 05 de abril de 2018.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em 10 de outubro de 2018, 1993.

_____. **Lei nº 11.416, de 15 de Dezembro de 2006.** Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em 10 de outubro de 2018, 2006.

_____. **Lei nº 13.317, de 20 de Julho de 2016.** Altera dispositivos da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13317.htm. Acesso em Acesso em 10 de outubro de 2018, 2016.

CARRELL, Michael; DITTRICH, John. **Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions.** Academy of Management Review, v. 3, n. 2, p. 202-210, 1978.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 211/2015. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).** Disponível em <https://goo.gl/Enaq8j>. Acesso em 10 de outubro de 2018, 2015.

_____. **Resolução nº 219/2016. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências.** Disponível em <https://goo.gl/hgUpwW>. Acesso em 10 de outubro de 2018. Brasília, 2016.

_____. **Caderno PJe – Processo Judicial Eletrônico**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/551be3d5013af4e50be35888f297e2d7.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2018. Brasília, 2016.

CREWSON, Philip E. **Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Relatório Técnico CTGOV n. 01/2017** – Estudo relativo à padronização da estrutura organizacional mínima das áreas de tecnologia da informação e da comunicação dos Tribunais Regionais do Trabalho. Brasília, 2017.

CUNHA, L. A. R.; FERRAZ, S. F. S.; FURTADO, M. T. M.. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo – Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD – EnGPF 2007. Natal, Junho, 2007.

EL KHOURI, Marcelo; DUARTE, Leandro Savoy; GYURICZA, Janos Valery; CORBETT, Carlos Eduardo Pereira. **Partnership between universities and the local healthcare system to benefit the town of Buriticupu, a poor community in the state of Maranhão, Brazil**. *Clinics [online]*, v. 60, n. 2, p. 82-84, 2005.

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. **Government employees: working hard or hardly working?** *American Review of Public Administration*, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FURTADO, L. **Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos**. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arlida Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

HOUSTON, David J.. **Public-service motivation: a multivariate test**. Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), v. 10, n. 4, p. 713-727, 2000.

JACOBSEN, Christian B.; KJELDSEN, Anne M.; **Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?** PMRA Conference, Syracuse, NY, 2011.

JOSEPH, D. TAN, M. L.; ANG, S. **Is updating play or work? The mediating role of updating in the threat of professional obsolescence-mobility intentions link**. International Journal of Social and Organizational Dynamics, v. 1(4), p. 34-47, 2011.

JOSEPH, D.; NG, K.; BOH, W. F.; ANG, S.; **Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modelin, and model development**. MIS Quarterly, v. 31(3). p. 547-577, 2007.

KAWASAKI, Clarice Sumi. **Universidades Públicas e Sociedade: Uma Parceria Necessária**. Rev. Fac. Educ., São Paulo, v. 23, n. 1-2, 1997.

KLEIN, Fabio Alves; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, ed. 50(1), p. 17-39, jan./fev, 2016.

LEE, P.; ANG, S.; & SLAUGHTER, S.. **Turning over versus turning away of information systems professionals**. Proceedings of the International Conference on Information Systems, Atlanta, GA, USA, 18, 1997.

LIZOTE, S. A. ; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S.. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com funcionários públicos municipais**. In: XXXIX ENANPAD, Belo Horizonte/MG, 2015.

LOPES, Mariana Gomes. **Estudo da descrição e análise do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em uma universidade federal do interior de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

MANGARINOS-TORRES, Rachel; PEPE, Vera Lucia Edais; OSORIO-DE-CASTRO, Claudia Garcia Serpa. **Estruturação da assistência farmacêutica:**

plano de ação para a seleção de medicamentos essenciais. Caderno de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 21 (2): 188-96, 2013.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A.; **Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação.** Revista de Administração, v. 50(4), p. 541-560, out./nov./dez, 2015

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Atlas, 2011.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. **Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover.** Academy of Management Journal v. 44(6), p. 1102-1121, 2001.

MOREIRA, Rubenita Souza. **A relação entre a motivação no trabalho com a Síndrome de Burnout em funcionários públicos administrativos na Amazônia.** Revista de Administração de Roraima, ed. 1, vol. 1, p. 185-205, 2011.

MUMFORD, M. D.. **Managing creative people: strategies and tactics for innovation.** Human Resource Management Review, v. 10(3), p. 313-351, 2000.

PERRY, James L.; WISE, Lois R.. **The motivational bases of public service.** Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A. **Profissionais de tecnologia da informação e sua transição para funções não técnicas.** Anais do ENADI, Porto Alegre, RS, Brasil, 2011.

RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A. **Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de Tecnologia da Informação.** Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 4, p. 75-109, 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Weslei Alves, REIS NETO, Mário Teixeira, GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Revista de Administração Pública (Impresso), v. 48, p. 253-273, 2014.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century.** Academy of Management Executive, v. 10(4), p. 80-88, 1996.

STEFANINI, C. J., SILVA, P. P. C.. **Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública.** Contribuciones a la Economía, v. 01, p. 01-13, 2013.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 1200/2004 – Plenário.** Relator: Augusto Sherman. Publicado em 18 de agosto de 2004. Disponível em https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/*/KEY%3AACORDAO-COMPLETO-19592/DTRELEVANCIA%20desc/false/1. Acesso em 10 de outubro de 2018, 2004.

_____. **Acórdão 1200/2014 – Plenário.** Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Processo: 023.414/2013-8. Disponível em <https://goo.gl/qMYUL9>. Acesso em 10 de outubro de 2018, 2014.

TST - TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Glossário de Indicadores – Plano Estratégico 2015 a 2020.** v. 1.4. Disponível em <http://www.tst.jus.br/web/gestaoestrategica/glossario-de-indicadores> Acesso em 10 de outubro de 2018. Brasília, 2017a.

_____. **Organograma.** Disponível em <http://www.tst.jus.br>. Acesso em 10 de outubro de 2018. Brasília, 2017b.

TRT-23 – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23^a REGIÃO. **Resolução Administrativa n. 180/2016.** Aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) para o período de 2016 a 2020 e dá outras providências. Disponível em <https://bit.ly/2kE7q0p>. Acesso em 18 de setembro de 2019, 2016.

_____. **Portaria TRT SGP GP n. 031/2018.** Disponível em <https://goo.gl/zas8bk>. Acesso em 05 de abril de 2018, 2018a.

_____. **Comissão constituída pela Portaria TRT SGP GP n. 031/2018 - Relatório Final.** Disponível em https://docs.google.com/document/d/1klsB-TAAS_sDQs1mxBKJTh2NRwPO96pKVIRu7kxhp0M/edit?usp=sharing. Acesso em 10 de outubro de 2018, 2018b.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO 1

Roteiro de entrevista semiestruturada para os servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região

- 1) Qual é o seu cargo? Técnico ou analista?
- 2) Você já teve alguma lotação diversa das unidades vinculadas à área de TIC no Tribunal?
- 3) Em qual ponto da carreira você está?
- 4) Você exerce alguma FC (função comissionada) ou CJ (cargo em comissão)?
- 5) Qual o seu grau de escolaridade formal atrelado à área de TIC?
- 6) Existem diferenças entre as atribuições exercidas por técnicos e analistas no Tribunal?
- 7) Quais os motivos que você entende que levam a essa similitude de atribuições desempenhadas pelos cargos, considerando a diferença entre os graus de escolaridade exigidos para a investidura em cada um dos cargos?
- 8) Você entende que, hoje, a área de TIC é área-meio ou área-fim em relação ao negócio do Tribunal?
- 9) Na sua percepção, os servidores e magistrados do Tribunal são capazes de compreender o trabalho desempenhado pelas unidades da área de TIC?
- 10) Em relação às demais áreas de apoio especializado do Tribunal, você acha que existe alguma diferença de tratamento pela Administração do órgão no que diz respeito à imposição de demandas?
- 11) Você sabe ou tem a ideia de qual é a imagem que os demais servidores tem em relação às unidades da área de TIC?
- 12) Você se sente motivado para desempenhar o seu trabalho? Quais são os fatores que te conduziram a dar essa resposta?
- 13) Você está satisfeito em relação ao seu trabalho? Quais são os fatores que te conduziram a dar essa resposta?

- 14) Você entende que a população é beneficiada pelo trabalho que você desempenha no Tribunal?
- 15) Você entende que existe compatibilidade entre a sua jornada de trabalho e a carga de trabalho que lhe é imposta?
- 16) Você entende que a estrutura das unidades de TIC em relação a número de servidores, de cargos em comissão e de funções comissionadas é adequada? Por que?
- 17) Na sua percepção, quais são os critérios que a Administração do Tribunal considera para a escolha dos servidores que irão ocupar os cargos em comissão e as funções comissionadas na área de TIC?
- 18) Quanto aos recursos tecnológicos, especificamente de hardware e software, disponibilizados pelo Tribunal à área de TIC, você entende que são suficientes e adequados?
- 19) Você já fez algum curso ou capacitação na área de TIC que tenha sido realizado ou custeado pelo Tribunal? Se sim, essa capacitação atende às necessidades dos servidores da área de TIC?
- 20) Você já atuou em algum projeto ou ação realizada pelo Tribunal em parceria com outro órgão público ou organização privada? Detalhe o projeto ou a ação, caso a resposta anterior tenha sido positiva.
- 21) A sua remuneração é adequada às atribuições que você exerce? E em relação aos profissionais da iniciativa privada que exercem as mesmas atividades? E em relação ao seu nível de qualificação profissional?
- 22) Você já participou ou participaria de uma greve ou outro movimento sindical de reivindicação de melhorias para a sua categoria profissional?
- 23) Você sabe se existe alguma associação ou algo semelhante que trate dos interesses específicos dos servidores da área de TIC do Tribunal, na Justiça do Trabalho ou com abrangência sobre todo o Poder Judiciário Federal?
- 24) Você tem ou já teve interesse em atuar em unidades desvinculadas da área de TIC? Por que? Caso a primeira pergunta tenha sido respondida positivamente, havia alguma área ou unidade específica na qual você gostaria de atuar?

- 25)Qual é a imagem que você tem em relação aos servidores que ocupam cargos efetivos da área de TIC que estão lotados em outras unidades do Tribunal?
- 26)Você já cursou ou estaria disposto a cursar outro curso de graduação em área distinta da de TIC com o objetivo de buscar colocação em outra unidade do Tribunal? Se sim, qual área? Por que?
- 27)Conhecimentos jurídicos são tidos pela Administração do Tribunal como diferencial quanto à escolha de servidores para ocuparem cargos em comissão ou funções comissionadas?
- 28)Conhecimentos gerenciais são tidos pela Administração do Tribunal como diferencial quanto à escolha de servidores para ocuparem cargos em comissão ou funções comissionadas?