



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

ADENIR JOSÉ DE SOUSA

**LOTAÇÃO NOMINAL E GOVERNANÇA DA FORÇA DE TRABALHO:
UMA PROPOSTA PARA A EFETIVIDADE E VALORIZAÇÃO HUMANA NA
JUSTIÇA ELEITORAL**

**Palmas, TO
2026**

Adenir José de Sousa

**Lotação Nominal e Governança da Força de Trabalho:
Uma proposta para a efetividade e valorização humana na Justiça Eleitoral**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital (PPGGTD) da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de Mestre em Governança e Transformação Digital.

Orientador: Dr. Patrick Letouzé Moreira
Coorientador: Dr. George Lauro Ribeiro de Brito

**Palmas, TO
2026**

<https://sistemas.uft.edu.br/ficha/>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

Sousa, Adenir José.

Lotação Nominal e Governança da Força de Trabalho: Uma proposta para a efetividade e valorização humana na Justiça Eleitoral. / Adenir José de Sousa – Palmas, TO, 2026.

257 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas – Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Governança e Transformação Digital, 2026.

Orientador: Dr. Patrick Letouzé Moreira

Coorientador: Dr. George Lauro Ribeiro de Brito

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas no Setor Público. 3. Governança Pública. 4. Gestão da Força de Trabalho. 5. Transformação Digital no Setor Público. 6. Direito Administrativo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A Violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Adenir José de Sousa

**Lotação Nominal e Governança da Força de Trabalho:
Uma proposta para a efetividade e valorização humana na Justiça Eleitoral**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital (PPGGTD) da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de Mestre em Governança e Transformação Digital.

Data de aprovação: 23/03/2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Patrick Letouzé Moreira, UFT

Prof. Dr. George Lauro Ribeiro de Brito, UFT

Prof. Dr. Vinícius Pinheiro Marques, UFT

Prof. Dr. João Paulo Miranda, UNIPAMPA

MENSAGEM

Assim como o pintor pinta sua tela e o músico cria sua música, acredito que cada ser humano, mesmo nos gestos mais simples, expressa sua potencialidade e oferece ao mundo algo único. Cabe aos líderes abrir espaço para que essas artes existam e sejam vistas, e a todos nós, como sociedade, apreciá-las. Desse encontro nasce uma relação ganha-ganha-ganha: as pessoas se realizam ao entregar o seu melhor, nós recebemos o melhor delas e o mundo inteiro se beneficia.

Vítor Cruz (Galvão, 2026).

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, expresso meu sincero agradecimento pela oportunidade concedida de participar do programa de pós-graduação *stricto sensu*, iniciativa que evidencia o compromisso institucional com a valorização dos servidores, o incentivo à formação acadêmica e o fortalecimento da gestão pública baseada no conhecimento. O apoio institucional recebido foi determinante para a realização desta pesquisa, permitindo a articulação entre teoria e prática e contribuindo para o desenvolvimento de estudos aplicados à realidade da Justiça Eleitoral. Essa experiência reforça a importância de políticas públicas voltadas à capacitação continuada como instrumento de inovação, aprimoramento da governança e fortalecimento da função administrativa e jurisdicional do Tribunal.

À minha esposa Melissa Sousa, que com amor, parceria e inspiração diária me impulsiona a buscar constante capacitação e crescimento, sendo presença firme nos momentos de esforço e renúncia. Às minhas filhas Isis e Isadora e ao meu filho Rafik, agradeço por darem sentido a cada escolha, por me ensinarem diariamente sobre responsabilidade, esperança e futuro, e por serem a maior motivação para seguir adiante. À minha família nuclear, expresso meu amor incondicional e a minha mais profunda gratidão.

À minha mãe Alzira e ao meu pai José, pelos valores, pelo exemplo e pelo apoio incondicional que moldaram quem sou. À minha irmã Joana, meu agradecimento especial por ter sido fonte de inspiração e encorajamento para que eu ousasse sonhar e buscar o mestrado. Ao meu irmão Absayr, que nunca hesitou em se colocar à disposição para me auxiliar nas batalhas enfrentadas ao longo do percurso, oferecendo apoio sincero nos momentos mais desafiadores. Às minhas irmãs Janete e Josethe e aos meus irmãos Atanir e Antônio, companheiros de toda a vida. À minha família de origem, deixo registrado meu reconhecimento e carinho.

Aos amigos(as) Absayr Souza, Allen Fleury, Arthur Penido, Christiano Vieira, Cláudio Pinto, Flávio Roldão, José C. L. Maia, Liziane Venâncio (*in memoriam*), Luciana Mamede, Luís G. L. Quinteiro, Melissa Sousa, Vítor Cruz, Wander Jr. e Wilson Gamboge, registro meu agradecimento pelo exemplo de dedicação, perseverança e compromisso com o aprendizado contínuo. Suas trajetórias demonstram que a busca incessante pelo conhecimento é capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e conduzir as pessoas a patamares cada vez mais elevados, nos quais o limite passa a ser apenas a capacidade de sonhar.

Aos meus orientadores, Patrick Letouzé e George Brito, manifesto meu reconhecimento pela condução segura, pela escuta qualificada e pelo rigor acadêmico que marcaram o desenvolvimento deste trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para a consolidação desta pesquisa e para meu amadurecimento acadêmico ao longo dessa trajetória. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital e aos docentes convidados que integraram minha banca de avaliação, expresso meus agradecimentos pelas valiosas contribuições e reflexões apresentadas.

Registro, ainda, um agradecimento especial ao Professor Patrick, cuja postura equilibrada, escuta sensível e orientação segura foram fundamentais em um dos momentos mais delicados vivenciados ao longo deste projeto. Sua capacidade de compreender as complexidades humanas e institucionais envolvidas, sem perder de vista os princípios da justiça, da empatia e da reconstrução de vínculos, foi essencial para que eu encontrasse serenidade e discernimento em meio ao conflito.

Mais do que um orientador ou conselheiro, o Professor Patrick demonstrou ser um verdadeiro mediador de sentidos e possibilidades, oferecendo não apenas apoio técnico, mas também humano, na busca por caminhos éticos, pacíficos e transformadores. A ele, minha gratidão mais profunda e duradoura.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar como a regulamentação da lotação nominal e da relocação de servidores assegura a observância aos princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência, nos termos do art. 37, *caput*, da Constituição Federal, visando reduzir a discricionariedade administrativa e fortalecer a governança da força de trabalho e a efetividade institucional na Justiça Eleitoral, em um contexto de transformação digital. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e aplicada, desenvolvida a partir da experiência institucional do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, articulada com levantamento normativo realizado nos demais Tribunais Regionais Eleitorais, no Tribunal Superior Eleitoral, bem como com a análise do modelo de gestão adotado pela Secretaria de Cálculos Judiciais do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. A investigação articula análise teórico-documental e empírico-comparativa, contemplando o exame de legislações, resoluções, portarias, instruções normativas, relatórios técnicos, atas de reunião, dados de sistemas de gestão de pessoas e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores envolvidos em processos de alocação e movimentação funcional. O trabalho mapeia o arcabouço normativo sobre movimentação de pessoal, identifica o vazio regulatório em torno da lotação nominal e da relocação e reconstrói as experiências institucionais que utilizaram critérios técnicos, campos de interesse, mapeamento de competências e perfis comportamentais para orientar relocações. Os resultados evidenciam que a ausência de parâmetros objetivos amplia a discricionariedade administrativa e fragiliza a motivação, enquanto a adoção de modelos integrados de análise de competências, interesses e comportamento, apoiados em dados corporativos, aumenta a previsibilidade das decisões, reduz a rotatividade e fortalece o engajamento. O estudo apresenta um modelo analítico que explicita o ciclo virtuoso entre lotação nominal e lotação numérica, além de propor uma Minuta de Resolução que regulamenta a lotação nominal, institui um banco de vagas centralizado e estabelece princípios de governança para a movimentação interna de servidores. Conclui que a consolidação de um marco normativo específico sobre lotação nominal representa um avanço significativo na modernização da gestão de pessoas, na racionalização administrativa e no fortalecimento da performance institucional no âmbito da Justiça Eleitoral.

Palavras-chaves: movimentação de servidores; alocação funcional; lotação numérica; lotação nominal; planejamento da força de trabalho.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the regulation of nominal staffing allocation and the reassignment of public servants ensures compliance with the principles of impersonality, morality, and efficiency, as established in Article 37, caput, of the Federal Constitution, with a view to reducing administrative discretion and strengthening workforce governance and institutional effectiveness within the Electoral Justice, in a context of digital transformation. It is a qualitative, exploratory, and applied study, developed based on the institutional experience of the Regional Electoral Court of Goiás, articulated with a normative survey conducted across the other Regional Electoral Courts, the Superior Electoral Court, as well as an analysis of the management model adopted by the Judicial Calculations Secretariat of the 18th Regional Labor Court. The investigation integrates theoretical-documentary and empirical-comparative analysis, encompassing the review of legislation, resolutions, ordinances, normative instructions, technical reports, meeting minutes, data from human resource management systems, and semi-structured interviews with managers and civil servants involved in functional allocation and mobility processes. The study maps the normative framework concerning governing personnel movement, identifies the regulatory gap surrounding nominal allocation and internal reassignment, and reconstructs institutional experiences that employed technical criteria, fields of interest, competency mapping, and behavioral profiles to guide reallocations. The results show that the absence of objective parameters increases administrative discretion and weakens motivation, whereas the adoption of integrated models that analyze competencies, interests, and behavior, supported by corporate data, enhances decision predictability, reduces turnover, and strengthens engagement. The study presents an analytical model that highlights the virtuous cycle between nominal and numerical allocation and proposes a draft resolution that regulates nominal allocation, establishes a centralized vacancy bank, and sets forth governance principles for the internal mobility of civil servants. It concludes that the establishment of a specific normative framework for nominal allocation represents a significant advancement in the modernization of people management, administrative rationalization, and the strengthening of institutional performance within the scope of the Electoral Justice.

Keywords: personnel mobility; functional allocation; numerical allocation; nominal allocation; workforce planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Fluxo de movimentação funcional de servidores no PJU.....	18
Figura 2- Fluxo da lotação e relotação sob a perspectiva do cargo.....	20
Figura 3- Fluxo da lotação e relotação sob a perspectiva do servidor.....	21
Figura 4- Fluxo do processo de relotação sob a perspectiva do servidor	22
Figura 5- Gerenciamento de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar	30
Figura 6- Aquisição Evolucionária.....	32
Figura 7- Incorporação de EA ao IRPM.....	33
Figura 8- Fluxo de movimentação de servidores e efeitos sobre o vínculo do cargo.....	46
Figura 9- Relação entre governança e gestão	54
Figura 10- Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho	73
Figura 11- Ecosistema da Gestão da Força de Trabalho da SCJ	75
Figura 12- Círculo virtuoso lotação numérica e lotação nominal	86
Figura 13- Cargos efetivos, funções e cargos comissionados destinados aos TREs.....	90
Quadro 1- Principais Tipos de Movimentação de Servidores	46
Quadro 2- Legislação, Normas e Instrumentos de Movimentação de Servidores.....	48
Quadro 3- Levantamento de Atos Normativos sobre Lotação e Relotação de Servidores na Justiça Eleitoral	59
Quadro 4- Levantamento das Tabelas de Lotação de Pessoal da Justiça Eleitoral	69
Quadro 5- Distinções entre lotação numérica e lotação nominal na gestão da força de trabalho	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cronograma de Execução da Pesquisa.....	107
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BVC	Banco de Vagas Centralizado
BI	<i>Business Intelligence</i>
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
CHA	Conhecimentos Habilidades e Atitudes
CID-10	Classificação Internacional de Doenças
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DISC	<i>Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness</i>
DLP	<i>Data Loss Prevention</i>
EA-IRPM	<i>Evolutionary Acquisition – Interdisciplinary Research Project Management</i>
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GESCOMP	Sistema de Gestão por Competências
IA	Inteligência Artificial
iESGo	Índice <i>Environmental, Social and Governance</i> - TCU
iGov	Índice de Governança - TCU
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
PJe-Calc	Processo Judicial Eletrônico de Cálculo Trabalhista
PPGGTD	Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital
SCJ	Secretaria de Cálculos Judiciais
SDFT	Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
Sisdip	Sistema de Dimensionamento de Pessoas
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas

PJU	Poder Judiciário da União
PLS	Plano de Logística Sustentável
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TLP	Tabela de Lotação de Pessoal
TLPs	Tabelas de Lotação de Pessoal
TRE-AC	Tribunal Regional Eleitoral do Acre
TRE-AL	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas
TRE-AM	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas
TRE-AP	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá
TRE-BA	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
TRE-CE	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará
TRE-DF	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal
TRE-ES	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TRE-MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TRE-MT	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso
TRE-MS	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul
TRE-MG	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
TRE-PA	Tribunal Regional Eleitoral do Pará
TRE-PB	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TRE-PE	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
TRE-PI	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
TRE-RJ	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro
TRE-RN	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte
TRE-RS	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

TRE-RO	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia
TRE-RR	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima
TRE-SC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
TRE-SP	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
TRE-SE	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
TRE-TO	Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins
TREs	Tribunais Regionais Eleitorais
TRT-18	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

MENSAGEM	5
AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Justificativa.....	20
1.2. Objetivos	26
1.2.1. Geral	26
1.2.2. Específicos	27
1.3. Estratégia de Pesquisa	27
1.3.1. Gerenciamento de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar (<i>Interdisciplinary Research Project Management</i> – IRPM)	30
1.3.2. Aquisição Evolucionária (<i>Evolutionary Acquisition</i> – EA).....	31
1.3.3. EA-IRPM.....	32
1.4. Aplicação da Estratégia de Pesquisa EA-IRPM.....	34
1.4.1. Fase de Iniciação.....	34
1.4.2. Fase de Planejamento (Integração EA - RA1).....	35
1.4.3. Fase de Execução (Integração EA - Implementação do Núcleo)	35
1.4.4. Fase de Controle (Integração EA - RA2 e <i>Feedback</i>)	36
1.4.5. Fase de Encerramento	36
1.5. Estrutura da Pesquisa.....	37
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-NORMATIVA	41
2.1. A formação histórica da lotação e da relocação no serviço público brasileiro	42
2.2. O Arcabouço jurídico-normativo vigente: O vácuo normativo na lotação nominal e na relocação e suas implicações na gestão de pessoas.....	44
2.2.1. Panorama normativo das modalidades formais de movimentação	44
2.2.2. Instrumentos complementares de governança e <i>accountability</i>	47
2.2.3. O vácuo normativo na lotação nominal e na relocação interna.....	49
2.2.4. Discricionariedade Administrativa, Interpretação Normativa e seus Impactos na Gestão da Força de Trabalho	50
2.3. Da literatura acadêmica sobre a lotação de servidores públicos	52
2.4. Governança e transformação digital na Administração Públicas Federal	54

2.5. Levantamento documental dos atos normativos na Justiça Eleitoral	58
2.5.1. Da Lacuna Normativa à Prática Institucional: a Portaria TRE-GO nº 412/2025	67
2.6. Levantamento complementar sobre a Tabela de Lotação de Pessoal e os dados de distribuição de servidores de que trata a Resolução CNJ nº 219/2016	68
3. ESTUDO DE CASO I – O TRT DA 18ª REGIÃO: Inovação, Governança e Efetividade na Gestão da Força de Trabalho	71
3.1. Do Ecossistema da Gestão da Força de Trabalho da SCJ	73
3.2. Da lacuna normativa à inovação gerencial: o modelo de gestão da força de trabalho da SCJ do TRT-18.....	76
4. ESTUDO DE CASO II – O TRE-GO: Modelo Inovador de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.....	80
4.1. A experiência do TRE-GO na alocação estratégica de servidores	80
5. DA INTEGRAÇÃO E RETROALIMENTAÇÃO ENTRE A LOTAÇÃO NOMINAL E A LOTAÇÃO NUMÉRICA	84
5.1. O Caso do TRE-DF: O DFT como instrumento de qualificação técnica da Lotação Numérica	89
6. UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NORMATIVA	93
6.1. Primeira Premissa: Adoção da Lotação Nominal como Marco Provisório do DFT	94
6.2. Segunda Premissa: Criação do Banco de Vagas Centralizado (BVC)	96
6.3. Terceira Premissa: Prioridade às Unidades Judicantes	96
6.4. Quarta Premissa: Movimentações a Pedido e por Iniciativa da Administração.....	97
6.5. Quinta Premissa: Alinhamento entre Competências e Demandas Institucionais.....	97
6.6. Princípios Estruturantes e Pilares de Governança na Gestão da Força de Trabalho	98
6.6.1. Manutenção temporária de lotações excedentes	98
6.6.2. Princípios Orientadores da Lotação Nominal e Cultura de Governança.....	99
6.6.3. Liderança Participativa e Ambiente Organizacional Saudável	100
6.6.4. Transparência, Comunicação e Gestão Baseada em Evidências	100
6.6.5. Autonomia Responsável, Reconhecimento e Flexibilidade	101
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
8. CRONOGRAMA	107
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	114
APÊNDICE A – MINUTA DE RESOLUÇÃO: Documento interno nº 1167965 do SEI nº 24.0.000016379-8.....	114
APÊNDICE B – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO, APROVADO, APRESENTADO E PUBLICADO NOS ANAIS DO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: O Caso de Sucesso da Área de Cálculos do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás.....	121

APÊNDICE C – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA PROCESSUS DE ESTUDOS DE GESTÃO, JURÍDICOS E FINANCEIROS: A Lotação Nominal como Instrumento de Governança e Eficiência na Gestão de Pessoas no Serviço Público.	126
APÊNDICE D – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA ARACÊ: Governança Sustentável e Contratações Públicas Responsáveis no TRE-GO: Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 12 e 16 da Agenda 2030 da ONU.....	156
APÊNDICE E – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO AO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: Movimentação de Servidores Públicos da Justiça Eleitoral: Arcabouço legal para gestão de pessoas	172
APÊNDICE F – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO, APROVADO, APRESENTADO E PUBLICADO NOS ANAIS DO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: Aplicação de Técnicas de Inteligência Computacional no Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO.	178
APÊNDICE G – TRABALHO SUBMETIDO, APROVADO E APRESENTADO NO XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE MODELAGEM COMPUTACIONAL (ENMC) E XVI ENCONTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATERIAIS (ECTM): Análise Comparativa do Processo de Transformação Digital do TRE-GO Sob a Perspectiva da Doutrina Europeia.....	187
APÊNDICE H – CONGRESSO INTERNACIONAL CONEXÕES GLOBAIS: Precisão ou Incerteza? Um Estudo Sobre Plataformas de Verificação de Uso da IA em Produções Acadêmicas.....	197
APÊNDICE I – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS: Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes.	216
APÊNDICE J – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS: Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão.	226
APÊNDICE K – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS: Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão.	234
APÊNDICE L – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS: Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis.....	244

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas ocupa posição de destaque na administração pública contemporânea. A forma como os servidores são inicialmente lotados e posteriormente movimentados entre unidades impacta diretamente os resultados institucionais, tanto pelo aproveitamento de suas competências técnicas e experiências acumuladas quanto pela influência sobre sua motivação individual.

Ao ingressar no serviço público, especialmente no âmbito do Poder Judiciário da União (PJU), o servidor é inicialmente lotado em uma unidade administrativa ou judicial. Ao longo de sua trajetória funcional, pode ser submetido a diferentes modalidades de movimentação, como remoção, redistribuição, cessão ou requisição, conforme as necessidades institucionais ou situações legalmente previstas. Concluído o respectivo ato de movimentação, impõe-se a redefinição formal de sua nova unidade de exercício, etapa conhecida como relocação. Conforme ilustrado na figura 1:

Figura 1 – Fluxo de movimentação funcional de servidores no PJU



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

No entanto, observa-se na prática que a lotação inicial e a relocação costumam ser tratadas apenas como parte acessória das movimentações funcionais, perdendo-se a oportunidade de reconhecer e utilizar seu potencial estratégico. A definição consciente da lotação inicial e da nova lotação do servidor, considerando suas competências, preferências, perfil comportamental e os desafios da unidade de destino, pode contribuir significativamente para a melhoria da gestão de pessoas e para a elevação do desempenho institucional.

A conjugação desses fatores representa um desafio permanente. Por essa razão, os critérios de movimentação e, principalmente, de lotação e relotação devem ser claros, objetivos e alinhados às diretrizes constitucionais de efetividade, equidade e transparência. No contexto do PJU, em que a efetividade operacional e a qualidade da prestação jurisdicional são imperativos do interesse público, a regulamentação do processo de lotação e relotação de servidores torna-se essencial para assegurar coerência administrativa e justiça organizacional.

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) ainda carece de uma sistemática de lotação e relotação de servidores baseada em critérios técnicos e objetivos. Essa lacuna tem levado à desconsideração de aspectos motivacionais e de competências individuais, comprometendo o engajamento, o bem-estar e a produtividade institucional. Frequentemente, ocorrem lotações ou relotações em unidades cujas atividades não correspondem aos perfis profissionais ou comportamentais dos servidores, o que acentua a necessidade de enfrentamento regulatório.

A regulamentação dessa matéria deve fundamentar-se em estudos aplicados e sustentados por casos reais. Com esse propósito, o presente trabalho desenvolve estudos de caso no âmbito do TRE-GO, articulados a um levantamento normativo realizado nos demais Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e no Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT-18), analisando a relação entre alocação, competências e desempenho institucional.

A ausência de regulamentação específica sobre essas formas de movimentação interna gera insegurança jurídica e amplia a margem de decisões discricionárias, comprometendo a efetividade administrativa e a motivação dos servidores. Sem parâmetros normativos claros, a gestão de pessoas torna-se reativa, dificultando o desenvolvimento profissional e a governança institucional.

Diante disso, o estudo propõe o levantamento de premissas normativas destinadas a subsidiar a elaboração de um ato interno no âmbito do TRE-GO para disciplinar a lotação nominal (inicial) e as relotações (mudanças internas de lotação). A proposta fundamenta-se na valorização das competências técnicas e comportamentais (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA) e na compatibilidade entre perfis profissionais, áreas de interesse do servidor e atribuições das unidades.

O estudo apoia-se também no uso de dados provenientes de sistemas institucionais, como o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), o Sistema de Gestão por Competências (GESCOMP) e o Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (SDFT),

com o objetivo de orientar a distribuição dos servidores de forma mais objetiva, efetiva e estratégica.

Espera-se, com isso, promover maior engajamento e bem-estar dos servidores, reduzir a curva de aprendizagem, aprimorar políticas de sucessão, melhorar o clima organizacional, otimizar a alocação da força de trabalho e aperfeiçoar a governança baseada em dados.

1.1. Justificativa

No âmbito do PJU, as modalidades tradicionais de movimentação funcional, como remoção, redistribuição, cessão e requisição, apresentam natureza predominantemente quantitativa, voltada à recomposição do quadro de servidores. Entretanto, a lotação nominal e a relocação configuram oportunidades estratégicas de atuação qualitativa, pois permitem alinhar perfis, competências, áreas de interesse do servidor e necessidades organizacionais.

Para contextualizar o tema, resgatam-se as definições clássicas de Contreiras de Carvalho (1964 *apud* Pinto, 1967), segundo as quais a lotação corresponde ao número de servidores que devem integrar determinada repartição, podendo ser numérica, quando se refere à quantidade de cargos existentes, ou nominal, quando diz respeito ao efetivo preenchimento desses cargos, enquanto a relocação designa o deslocamento do servidor, com o respectivo cargo, de uma unidade para outra, sem criação de novo cargo ou função, conforme se depreende da análise da figura 2.

Figura 2 – Fluxo da lotação e relocação sob a perspectiva do cargo



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

A Figura 2 evidencia que, enquanto a lotação numérica atende, predominantemente, a uma lógica formal e quantitativa, a lotação nominal e a relocação constituem o momento privilegiado para a atuação estratégica da gestão de pessoas. São nesses pontos que se cria a oportunidade de alinhar capital humano, desempenho institucional e bem-estar do servidor, reforçando a importância de critérios objetivos, transparentes e baseados em evidências para disciplinar esse processo no âmbito da administração pública.

A Figura 3 apresenta o fluxo de movimentação sob a perspectiva do servidor, funcionando como um desdobramento operacional da Figura 2. Enquanto a Figura 2 enfatiza a lógica institucional do cargo (lotação numérica, nominal e relocação), a Figura 3 desloca o foco para a trajetória funcional do indivíduo, evidenciando como as decisões administrativas impactam diretamente o percurso do servidor ao longo do tempo.

Figura 3 – Fluxo da lotação e relocação sob a perspectiva do servidor



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

O fluxo tem início com o ingresso no serviço público, momento em que o servidor, após provimento no cargo, recebe sua lotação inicial em uma unidade administrativa ou judicial. Essa etapa marca o primeiro vínculo concreto entre o servidor e a organização, constituindo o ponto de partida de sua trajetória funcional e influenciando de forma significativa seu processo de adaptação, aprendizagem e socialização institucional.

Na sequência, a figura apresenta o conjunto das principais formas de movimentação funcional às quais o servidor pode ser submetido ao longo de sua carreira: remoção, redistribuição, cessão, requisição e relocação. Essas modalidades refletem diferentes naturezas jurídicas e finalidades administrativas, podendo decorrer tanto de necessidades institucionais quanto de solicitações do próprio servidor ou de reorganizações estruturais. O destaque conferido à relocação no centro do diagrama reforça sua condição de elemento transversal,

uma vez que ela se manifesta como consequência direta ou indireta das demais modalidades de movimentação.

O fluxo prossegue para a etapa de mudança de lotação, culminando na nova lotação do servidor. Esse momento representa a redefinição de sua unidade de exercício, na qual se materializam os efeitos práticos das decisões de movimentação. Conforme indicado pela seta de retorno no diagrama, o processo não se encerra de forma definitiva, mas assume caráter cíclico e dinâmico, podendo se repetir ao longo da vida funcional do servidor, à medida que novas movimentações ocorram. Sob essa perspectiva, a movimentação funcional deixa de ser compreendida como um evento pontual ou meramente administrativo, passando a ser entendida como um processo contínuo, com repercussões diretas sobre expectativas profissionais, motivação, desempenho e bem-estar do servidor.

A relocação, em especial, insere-se nesse fluxo como etapa estratégica de ajuste entre pessoa, cargo e unidade organizacional, demandando análise criteriosa e fundamentada. Nesse sentido, o presente estudo propõe examinar, de forma analítica e propositiva, os aspectos relacionados à movimentação funcional, com ênfase na lotação nominal e na relocação de servidores no âmbito da Justiça Eleitoral, particularmente no TRE-GO, conforme sintetizado na Figura 4, que representa o processo de relocação sob a perspectiva da pessoa.

Figura 4 – Fluxo do processo de relocação sob a perspectiva do servidor



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

Com esse propósito, parte-se da constatação de que a ausência de regulamentação específica no TRE-GO sobre a lotação nominal e relocação tem gerado desequilíbrios na alocação da força de trabalho, comprometendo a efetividade administrativa e a equidade na distribuição de servidores. A literatura recente reforça essa preocupação ao demonstrar que a

má alocação de pessoal compromete diretamente a entrega de resultados e a eficiência organizacional no setor público (Greenstein, 2025).

Esses impactos, contudo, não se restringem ao plano interno da organização. Sob a perspectiva social, a relevância deste estudo decorre do impacto indireto, porém substantivo, que a gestão interna da força de trabalho exerce sobre a qualidade dos serviços públicos prestados à população. No contexto da Justiça Eleitoral goiana, decisões inadequadas de lotação nominal e relotação não afetam apenas a dinâmica organizacional interna, mas repercutem diretamente na efetividade do atendimento ao cidadão, na confiabilidade dos processos eleitorais e na capacidade institucional de responder, com tempestividade e qualidade, às demandas da sociedade.

A má alocação de servidores pode resultar em filas, atrasos, retrabalho e sobrecarga de unidades estratégicas, comprometendo o acesso do eleitor a serviços essenciais e fragilizando a percepção social de legitimidade e efetividade do Estado. Assim, ao propor critérios objetivos, transparentes e baseados em evidências para a movimentação de servidores, o presente estudo contribui para o fortalecimento da função pública da Justiça Eleitoral, promovendo o uso responsável dos recursos humanos, a melhoria da prestação de serviços e o reforço da confiança da sociedade nas instituições democráticas.

No âmbito do PJU, a centralidade desta discussão se intensifica devido ao imperativo constitucional de prestação jurisdicional célere, efetiva e orientada ao interesse público. A ausência de normativos específicos que disciplinem a lotação nominal e a relotação acarreta lacunas que comprometem a racionalidade decisória e ampliam a margem de discricionariedade administrativa. Esse cenário gera assimetrias na alocação da força de trabalho, descontinuidade na constituição de equipes, fragilização de vínculos profissionais e, não raro, insegurança jurídica. Além de afetar a efetividade institucional, tais fragilidades incidem sobre a equidade interna e sobre as condições psicossociais de trabalho, podendo resultar em tensões, adoecimento e percepções de injustiça organizacional.

A pertinência do estudo se evidencia também à luz da evolução teórica do campo de gestão de pessoas na administração pública, que aponta para a necessidade de práticas baseadas em evidências, orientadas por dados e sustentadas por metodologias de governança digital (Marsicano *et al.*, 2024). A utilização integrada de sistemas como o SGRH, o GESCOMP e o SDFT representa uma possibilidade concreta de qualificar os processos decisórios, permitindo que escolhas relativas à alocação de servidores deixem de se basear em percepções subjetivas e passem a refletir análises estruturalmente fundamentadas.

A literatura contemporânea destaca ainda que modelos que incorporam competências técnicas, perfis comportamentais e fatores motivacionais apresentam níveis significativamente superiores de previsibilidade e aderência entre indivíduos e funções (Bonnstetter e Ribas, 2016), reforçando a necessidade de abordagens que superem a lógica puramente quantitativa das movimentações funcionais. Segundo Bonnstetter e Ribas (2016), o uso isolado de instrumentos comportamentais, a exemplo do DISC, apresenta previsibilidade limitada (60%). Quando combinado à análise de motivadores, esse índice sobe para 84%, e, com a inclusão da dimensão de competências, atinge até 92% de precisão. Tais evidências reforçam a importância de modelos integrados que considerem múltiplas dimensões do comportamento e do desempenho humano.

Sob a perspectiva institucional, a pesquisa contribui para a consolidação de um modelo de governança organizacional alinhado às diretrizes nacionais de transformação digital e de gestão da força de trabalho no setor público. A experiência recente de órgãos do PJU, como o Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF), evidencia que práticas de dimensionamento e alocação fundamentadas tecnicamente podem subsidiar decisões estratégicas, inclusive pleitos de recomposição de quadros (lotação numérica), conforme demonstrado no Projeto de Lei nº 04/2024 (Brasil, 2024b), convertido na Lei nº 15.374, de 2 de Abril de 2026 (Brasil, 2026). Assim, a elaboração de uma sistemática de lotação nominal e relotação baseada em critérios objetivos representam não apenas uma resposta a lacunas regulatórias existentes no TRE-GO, mas um avanço na institucionalização de práticas modernas de gestão.

Do ponto de vista científico, esta pesquisa contribui para suprir uma lacuna relevante na literatura brasileira sobre gestão pública aplicada ao sistema de justiça, uma vez que estudos sobre movimentação interna (lotação nominal e relotação) e alocação de servidores ainda são escassos, sobretudo no contexto da Justiça Eleitoral. O caráter interdisciplinar do trabalho, ao articular governança pública, análise comportamental, gestão por competências e transformação digital, amplia o espectro de investigação acadêmica e oferece um modelo teórico-metodológico potencialmente replicável em outras organizações públicas.

Nesse sentido, Carbone (2009) define as competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações. Assim, ao considerar o perfil técnico e comportamental na alocação dos servidores, a instituição favorece o engajamento e melhora a performance organizacional.

Por sua vez, torna-se evidente que o enfrentamento dos problemas decorrentes da má alocação da força de trabalho não pode prescindir, também, de uma abordagem alinhada aos

pressupostos da transformação digital no setor público. Mais do que a simples informatização de processos, a transformação digital pressupõe a integração de dados, a revisão de estruturas organizacionais e a adoção de modelos decisórios orientados por evidências, capazes de ampliar a capacidade estatal de resposta às demandas sociais. Ao permitir maior transparência, rastreabilidade e racionalidade na gestão de pessoas, a incorporação de soluções digitais e analíticas fortalece a governança institucional e cria condições para que a alocação de servidores esteja conectada às necessidades do cidadão, à efetividade administrativa e à legitimidade das instituições públicas.

Para Marsicano (2024), a transformação digital, exige não apenas o investimento em tecnologia, mas também uma reestruturação organizacional profunda, baseada em novas competências, modelos de governança adaptativos e foco no cidadão como centro da política pública. Diante desse cenário, buscou-se compreender como práticas baseadas em evidências, planejamento estratégico e princípios de governança pública podem contribuir para a construção de um modelo de movimentação mais racional, transparente e sustentável.

Já a relevância pessoal do estudo se justifica pela trajetória profissional do pesquisador, servidor público com mais de duas décadas e meia de atuação contínua na área de gestão de pessoas do TRE-GO, tendo exercido funções estratégicas, táticas e operacionais ao longo de sua carreira. Nesse percurso, ocupou cargos de direção e assessoramento superior, com destaque para o exercício da função de Secretário de Gestão de Pessoas (2018-2020) e de Assessor de Planejamento, Governança e Gestão (2009-2018), bem como funções de coordenação¹ em todas as áreas da Secretaria de Gestão de Pessoas, o que lhe proporcionou uma visão sistêmica dos processos de lotação, relotação, desenvolvimento, avaliação e gestão da força de trabalho.

Essa experiência acumulada permitiu observar empiricamente, de forma reiterada, como decisões relativas à alocação de servidores impactam trajetórias funcionais, relações de trabalho, clima organizacional, saúde ocupacional e desempenho institucional. A sistematização científica dessas evidências empíricas possibilita transformar vivências administrativas em conhecimento aplicado, validado academicamente e potencialmente útil para gestores públicos, pesquisadores e formuladores de políticas públicas.

Por fim, a relevância desta pesquisa reside em sua capacidade de alinhar a política interna de movimentação de pessoal aos princípios da governança pública, da transformação digital e da gestão baseada em evidências, contribuindo para a modernização institucional do

¹ O pesquisador exerceu o cargo de Coordenador de Pessoal no período de 2003 a 2004, atuou como Coordenador de Análises Técnicas e Pagamento nos intervalos de 2006 a 2009 e 2020 a 2022, e desempenhou o cargo de Coordenador de Educação e Desenvolvimento Organizacional entre 2022 e 2024.

TRE-GO e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Trata-se, portanto, de uma iniciativa que busca não apenas preencher lacunas administrativas, mas também consolidar uma cultura de gestão estratégica de pessoas, fundamentada na valorização humana, na efetividade, na transparência e na inovação.

1.2. Objetivos

A delimitação dos objetivos decorre, portanto, da necessidade de articular o estudo teórico e normativo às práticas institucionais atualmente vigentes, por meio de levantamento documental realizado nos sites oficiais dos TREs de todo país, incluindo o TSE, bem como da observação empírica de experiências institucionais bem-sucedidas, a exemplo da Secretaria de Cálculos Judiciais (SCJ) do TRT-18 e do processo de relocação de servidores implementado pelo TRE-GO em 2019. Essas iniciativas foram tomadas como referências para a elaboração de uma proposta normativa, capaz de consolidar critérios técnicos, comportamentais e metodológicos voltados à valorização do capital humano, à racionalização da força de trabalho e ao fortalecimento da governança institucional.

Dessa forma, os objetivos estabelecidos orientam a pesquisa em duas direções complementares:

- (i) a compreensão crítica dos mecanismos de movimentação, dimensionamento e alocação da força de trabalho no PJU; e
- (ii) a proposição de soluções práticas e normativas voltadas ao aprimoramento da governança de pessoas, da efetividade administrativa e da maturidade institucional.

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento do estudo.

1.2.1. Geral

Analisar como a regulamentação da lotação nominal e da relocação de servidores assegura a observância aos princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37, *caput*), visando reduzir a discricionariedade administrativa e fortalecer a governança da força de trabalho e a efetividade institucional no âmbito do TRE-GO.

1.2.2. Específicos

1. Mapear o arcabouço normativo que regula as modalidades de movimentação e lotação de servidores públicos no âmbito do PJU, identificando lacunas, sobreposições e inconsistências legislativas que impactam a gestão da força de trabalho no serviço público;
2. Mapear, identificar e analisar os atos normativos editados no âmbito da Justiça Eleitoral, nos últimos cinco anos, que tratem direta ou indiretamente da lotação nominal e da relocação de servidores, com vistas a verificar a existência, o escopo, os critérios adotados e o grau de sistematização dessas normas para subsidiar a proposição de um modelo regulatório mais objetivo e alinhado às boas práticas de governança pública;
3. Examinar experiências institucionais exitosas de gestão da força de trabalho, com destaque para o modelo desenvolvido pela SCJ do TRT-18;
4. Analisar o processo de relocação de servidores implementado no TRE-GO em 2019, avaliando sua fundamentação em critérios técnicos, motivacionais e comportamentais, bem como seus efeitos sobre a racionalização da força de trabalho;
5. Propor diretrizes normativas e premissas operacionais para a regulamentação da lotação nominal no âmbito do TRE-GO.

1.3. Estratégia de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, estruturando-se a partir de uma perspectiva interdisciplinar que integra os campos da Governança, do Direito Administrativo e da Transformação Digital. O percurso metodológico foi concebido como um processo incremental de investigação, no qual a análise conceitual subsidia o diagnóstico institucional e orienta a construção de soluções baseadas em evidências.

Nesse contexto, o fluxo investigativo partiu da identificação de lacunas normativas relacionadas à lotação nominal e à relocação, compreendidas não apenas como ausência de regulamentação, mas como insuficiência de parâmetros objetivos para o exercício da

discricionariedade administrativa, avançando para a análise de ecossistemas organizacionais e culminando na validação empírica de modelos de gestão fundamentados em dados.

O desenho da pesquisa foi operacionalizado por meio de três eixos centrais, detalhados nos capítulos subsequentes desta dissertação:

1. Diagnóstico e Levantamento Normativo (Análise de Requisitos):

O diagnóstico normativo e institucional foi estruturado a partir da construção do referencial teórico-normativo apresentado no Capítulo 2, o qual não se limitou a uma revisão descritiva da literatura, mas foi desenvolvido a partir de uma abordagem metodológica progressiva e sistematizada, composta por quatro movimentos complementares: (i) análise histórico-institucional da formação dos institutos da lotação e relocação; (ii) exame jurídico-dogmático crítico do arcabouço normativo vigente; (iii) revisão bibliográfica analítica orientada pelo problema de pesquisa; e (iv) integração conceitual com os referenciais contemporâneos de governança pública e transformação digital. Esse percurso possibilitou não apenas a consolidação das bases teóricas da investigação, mas, sobretudo, a construção incremental do diagnóstico do vácuo normativo que fundamenta a etapa empírica. Na sequência, identificou-se a necessidade de aprofundamento do diagnóstico por meio de pesquisa documental sistemática, realizada nos portais de todos os TREs e do TSE, abrangendo o período de 2021 a 2025. Essa etapa permitiu evidenciar a coexistência de estratégias regulatórias fragmentadas, bem como confirmar a existência de um vácuo normativo estruturante no que se refere à lotação nominal e à relocação. No âmbito do *framework* de pesquisa aplicada adotado EA-IRPM (*Evolutionary Acquisition – Interdisciplinary Research Project Management*), proposto por Letouzé (2012), essas fases correspondem à Análise de Requisitos Geral (RA1), responsável por delimitar o problema de pesquisa e estabelecer as bases para a construção da solução proposta.

2. Investigação Empírica via Estudos de Caso (Núcleo Analítico):

A pesquisa aprofundou-se na análise de experiências institucionais de elevada maturidade gerencial, mediante triangulação de dados obtidos por entrevistas semiestruturadas, observação institucional e participação em reuniões técnicas. Esse eixo foi estruturado em dois campos analíticos complementares:

- O Caso da Secretaria de Cálculos Judiciais do TRT-18 (Capítulo 3):
No qual se investigou como a gestão qualitativa da lotação nominal, orientada por competências, perfis comportamentais e métricas de desempenho, é capaz de mitigar déficits de lotação numérica e reduzir passivos processuais, evidenciando a capacidade adaptativa da gestão baseada em dados.
- O Caso do TRE-GO (Capítulo 4):
No qual se analisou o processo de relotação de 2019, à luz da Teoria da Autodeterminação e do mapeamento comportamental DISC, evidenciando que o alinhamento entre motivação intrínseca, perfil do servidor e atribuições funcionais constitui elemento central para a efetividade da gestão de pessoas e para o aprimoramento do desempenho organizacional.

3. **Validação Empírica e Consolidação do Modelo (Capítulo 5):**

Por fim, a pesquisa incorporou a análise do caso do TRE-DF como evidência material da tese central desta dissertação: a de que o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), quando orientado por dados, métricas e evidências, constitui o principal indutor da obtenção de suporte legal e estrutural para a força de trabalho (lotação numérica). Esse caso demonstra que a gestão estratégica da força de trabalho baseada em evidências é capaz de converter necessidades operacionais em resultados institucionais concretos, consolidando o modelo proposto como um “círculo virtuoso”, no qual a gestão da lotação nominal retroalimenta, de forma contínua, o planejamento estrutural de pessoal.

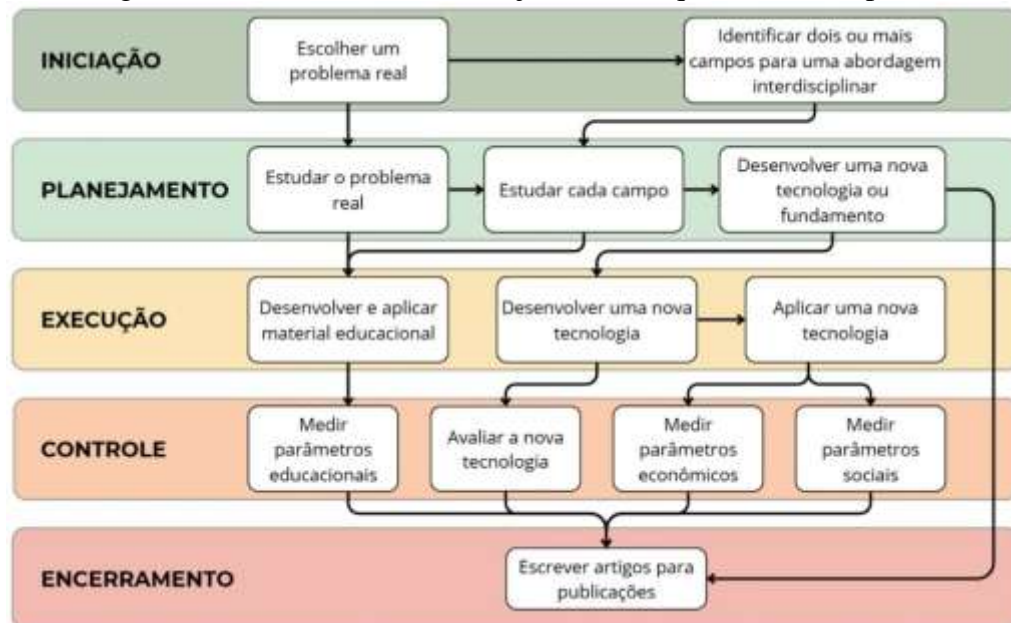
Considerando essa característica interdisciplinar e a necessidade de integração entre investigação teórica, análise empírica e proposição prática, adotou-se como estratégia de pesquisa o *framework* EA-IRPM, que combina o “Gerenciamento de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar” (IRPM) com a abordagem de “Aquisição Evolucionária” (EA) descrita por Lightsey (2001), permitindo o desenvolvimento incremental da pesquisa, com sucessivos ciclos de análise, validação e refinamento dos resultados, orientados por *feedback* institucional e pela evolução dos requisitos do estudo.

Esse percurso metodológico permitiu que as evidências empíricas oriundas do diagnóstico e levantamento normativo e dos estudos de caso subsidiassem diretamente a construção da Minuta de Resolução (Apêndice A), assegurando que o produto técnico-tecnológico final fosse simultaneamente consistente do ponto de vista acadêmico e viável sob a perspectiva institucional.

1.3.1. Gerenciamento de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar (*Interdisciplinary Research Project Management – IRPM*)

Nesse contexto, o IRPM, proposto por Letouzé (2012), apresenta-se como um modelo adequado para organizar, planejar e conduzir pesquisas que demandam a articulação entre múltiplas áreas disciplinares. O IRPM estrutura o desenvolvimento do projeto em cinco fases sequenciais, cada uma composta por processos específicos que visam garantir coerência metodológica, controle de desempenho e produção de resultados consistentes. A Figura 5 ilustra a estrutura geral do IRPM, evidenciando suas fases e o encadeamento lógico que orienta a condução de projetos de pesquisa interdisciplinar.

Figura 5 – Gerenciamento de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar



Fonte: adaptado de Letouzé (2011)

O modelo IRPM organiza a condução da pesquisa em cinco fases principais: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, cada uma delas composta por processos específicos que asseguram rigor metodológico, rastreabilidade das decisões e alinhamento entre objetivos, métodos e resultados. Os processos de cada uma das fases estão descritos na lista abaixo.

- **Iniciação:** determinar objetivos do projeto, entregas e saídas do processo, documentar restrições e suposições do projeto, definir estratégias, identificar critérios de desempenho, determinar requisitos de recursos, definir o orçamento e

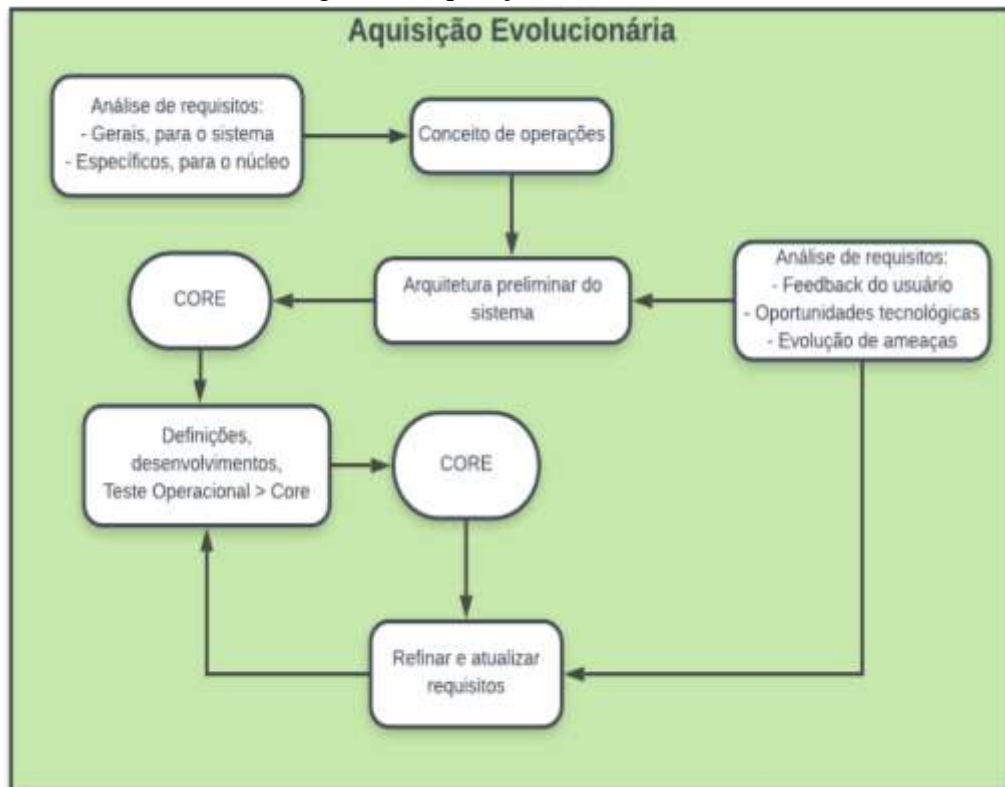
produzir uma documentação formal, identificar dois ou mais campos para uma abordagem interdisciplinar, a fim de documentar suas restrições e suposições.

- **Planejamento:** refinar o projeto e fazer um estudo mais profundo do problema e os campos escolhidos podem ser executados. Estes estudos devem promover um novo fundamento ou metodologia, criar uma estrutura analítica do projeto (EAP), desenvolver o plano de gerenciamento de recursos, refinar as estimativas de tempo e custo, estabelecer controles de projeto, desenvolver o plano do projeto e obter a aprovação do plano.
- **Execução:** comprometer recursos, implementar recursos, gerenciar o progresso, comunicar o progresso e implementar procedimentos de garantia de qualidade.
- **Controle:** medir o desempenho, inclusive, dos novos parâmetros educacional, tecnológico, econômico e social estabelecidos no Planejamento, refinar os limites de controle, adotar ações corretivas, avaliar a eficácia das ações corretivas, garantir a conformidade do plano, reavaliar os planos de controle, responder aos gatilhos dos eventos de risco e monitorar a atividade do projeto.
- **Encerramento:** obter a aceitação de resultados, documentar as lições aprendidas, facilitar o fechamento, preservar registros e ferramentas de produtos e liberar recursos, dependendo dos resultados dos parâmetros medidos os artigos podem ser escritos.

1.3.2. Aquisição Evolucionária (*Evolutionary Acquisition* – EA)

Complementarmente ao IRPM, a presente pesquisa incorpora a metodologia de EA, proposta por Lightsey (2001), voltada ao desenvolvimento progressivo de sistemas e soluções complexas. A EA fundamenta-se em ciclos iterativos de análise, desenvolvimento, avaliação e refinamento, iniciando-se pela análise de requisitos, os quais são classificados em requisitos gerais do sistema e requisitos específicos do núcleo inicial. Essa abordagem permite que o sistema evolua gradualmente a partir do *feedback* dos usuários, das oportunidades tecnológicas e da avaliação contínua de ameaças, promovendo adaptações sucessivas ao longo do processo. A Figura 6 apresenta o fluxo da EA, destacando seu caráter incremental e a centralidade do núcleo inicial como base para as versões subsequentes do sistema.

Figura 6: Aquisição Evolucionária



Fonte: Adaptado de Lightsey (2001)

A partir do núcleo inicial desenvolvido, novas definições e desenvolvimentos como testes operacionais podem resultar em uma nova versão do núcleo. Então, com experiência e uso, novos refinamentos e atualizações de requisitos podem ser identificados e usados para desenvolver um novo núcleo ou melhorá-lo.

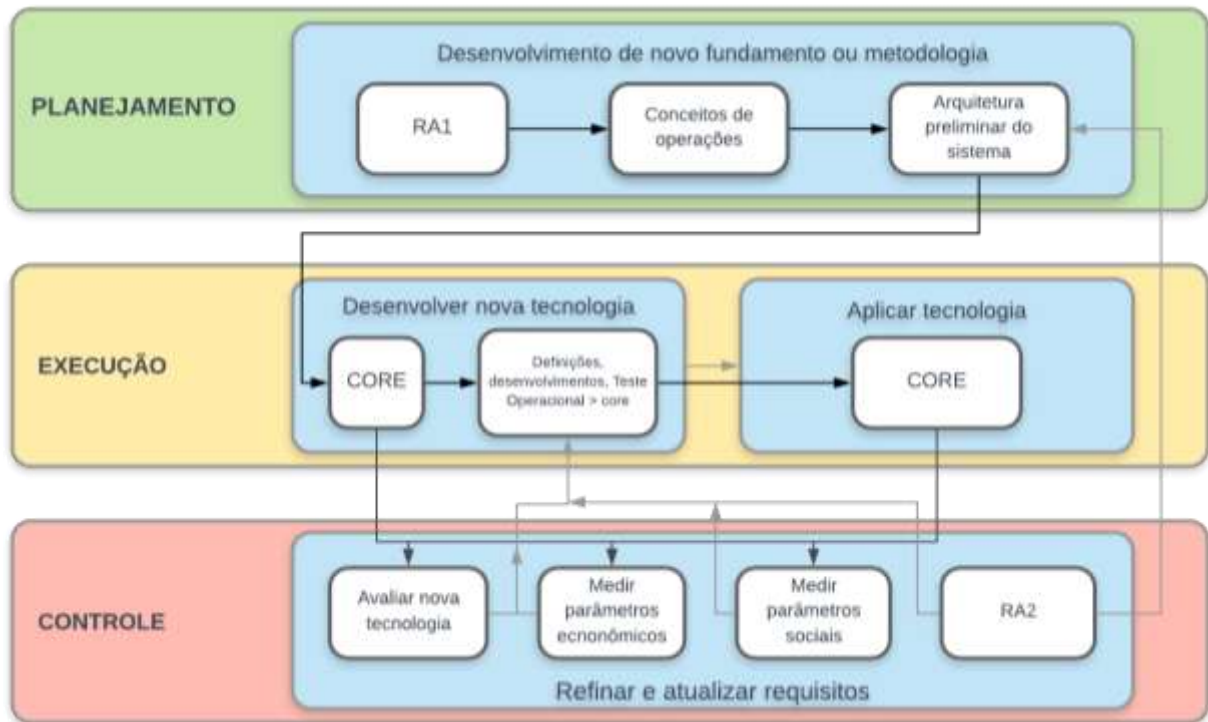
1.3.3. EA-IRPM

Para propor o EA-IRPM, Letouzé (2012), combinou sua estratégia de gestão de projetos interdisciplinar com a metodologia de desenvolvimento de sistemas Aquisição Evolucionária, unindo os processos e etapas da EA à três das fases do IRPM, Planejamento, Execução e Controle, as setas pretas apresentam o sentido principal do fluxo e as cinzas indicando o retorno de informações (Figura 7). Assim, os RA significam Análise de Requisitos de:

- a) geral para o sistema e específica para o núcleo; e
- b) *feedback* do usuário, tecnologia oportunidades e ameaças em evolução.

A Figura 7 sintetiza essa incorporação da EA ao IRPM, evidenciando como as análises de requisitos (RA1 e RA2) orientam a construção, aplicação e aprimoramento progressivo do núcleo do sistema no contexto de projetos interdisciplinares:

Figura 7 – Incorporação de EA ao IRPM.



Fonte: adaptado de Letouzé (2012)

Assim, na fase de planejamento, mais especificamente depois de estudar o problema real através das visões dos campos interdisciplinares escolhidos na fase de Iniciação, procura-se desenvolver um novo fundamento ou metodologia para gerar a arquitetura preliminar do sistema. Isso é, começando com RA1, considerando RA2 se disponível, para construir a arquitetura preliminar do sistema.

Então a fase de execução começa com o desenvolvimento de uma nova tecnologia, que consiste em implementar o núcleo a partir da arquitetura preliminar do sistema, seguida por novas definições e desenvolvimentos para realizar testes operacionais. Posteriormente, a nova tecnologia é aplicada em uma situação da vida real, ou seja, o núcleo deve ser colocado em produção.

A fase de controle é sobre refinar e atualizar requisitos, o que implica avaliar tecnologia, medir parâmetros econômicos e sociais, e verificar o *feedback* dos usuários, oportunidades tecnológicas e ameaças em evolução, ou seja, RA2.

1.4. Aplicação da Estratégia de Pesquisa EA-IRPM

Esta seção descreve como a estratégia de pesquisa baseada no metamodelo EA-IRPM foi operacionalizada. O uso deste *framework* garantiu que o percurso metodológico, composto por pesquisa qualitativa, documental e estudos de caso, fosse gerenciado de forma a alinhar os requisitos teóricos com as necessidades práticas do TRE-GO. Esse percurso teórico-metodológico permitiu explicitar não apenas a estrutura conceitual da estratégia escolhida, mas também sua adequação à natureza interdisciplinar do estudo, ao caráter aplicado da pesquisa e à necessidade de desenvolvimento incremental orientado por requisitos, *feedback* institucional e validação empírica.

Superada essa etapa de fundamentação, passa-se, nesta seção, à aplicação concreta da metodologia EA-IRPM ao objeto da pesquisa, descrevendo de forma sistemática como suas fases foram operacionalizadas no contexto empírico investigado. A aplicação do modelo permitiu que esta pesquisa não fosse apenas um levantamento estático, mas um processo incremental orientado pela evolução de requisitos. Embora o projeto siga o fluxo macro de cinco fases, a dinâmica evolucionária concentrou-se na integração da EA às fases de Planejamento, Execução e Controle, conforme descrito a seguir:

1.4.1. Fase de Iniciação

Na fase de iniciação, procedeu-se à delimitação do problema de pesquisa, à definição dos objetivos geral e específicos e à identificação dos campos disciplinares envolvidos. O problema central investigado refere-se aos impactos da lotação nominal e da relocação de servidores na efetividade administrativa e na governança da força de trabalho, em um contexto de transformação digital e escassez de recursos humanos no Poder Judiciário.

Foram identificados como campos interdisciplinares principais:

- (i) gestão de pessoas e governança pública;
- (ii) direito administrativo aplicado à movimentação de servidores; e
- (iii) transformação digital e gestão orientada por evidências.

1.4.2. Fase de Planejamento (Integração EA - RA1)

Nesta fase, realizou-se a Análise de Requisitos Geral (RA1) e o aprofundamento teórico e normativo do problema, mediante revisão bibliográfica e análise documental de legislações, resoluções, normativos internos e documentos institucionais relacionados à movimentação, lotação e gestão da força de trabalho no Judiciário Eleitoral. O estudo do vácuo normativo nos TREs e no TSE funcionou como a captura de requisitos para a construção da arquitetura preliminar da solução. Nessa etapa, foram definidos os procedimentos metodológicos, as fontes de dados, os critérios de análise e a estrutura analítica do estudo.

Adicionalmente, foi delineado o desenho dos estudos de caso, selecionando-se experiências institucionais relevantes, notadamente a da SCJ do TRT-18 e da movimentação de servidores em 2019 do TRE-GO, em razão de sua aderência ao problema investigado e de seu potencial de replicabilidade. O objetivo foi definir o fundamento metodológico que permitisse à Administração transitar da discricionariedade pura para uma gestão baseada em evidências.

1.4.3. Fase de Execução (Integração EA - Implementação do Núcleo)

Na fase de execução, realizou-se a coleta e análise dos dados empíricos, por meio de triangulação metodológica, envolvendo:

- a) análise documental de relatórios, atos administrativos e normativos internos da justiça eleitoral e registros institucionais;
- b) entrevistas e reuniões técnicas com gestores e servidores diretamente envolvidos nos processos analisados; e
- c) observação institucional e análise de práticas organizacionais relacionadas à lotação e relocação de servidores.

Essa etapa permitiu examinar, de forma aprofundada, como a adequação da lotação nominal e da relocação, associada a critérios técnicos, competências, perfis comportamentais, preferências pessoais e necessidades organizacionais, contribui para o fortalecimento da governança e para o aumento da efetividade administrativa.

A execução consistiu na implementação do núcleo da pesquisa, compreendendo a análise dos estudos de caso e a elaboração da primeira versão da Minuta de Resolução. A triangulação metodológica, especialmente por meio de entrevistas e observação, possibilitou submeter o núcleo analítico a situações concretas, permitindo avaliar a aderência dos critérios de competências e dos perfis comportamentais às necessidades operacionais identificadas nas etapas anteriores.

1.4.4. Fase de Controle (Integração EA - RA2 e *Feedback*)

A fase de controle consistiu na avaliação crítica dos achados, confrontando-os com o referencial teórico e normativo adotado, bem como com os objetivos inicialmente estabelecidos. Nessa etapa, foram considerados os *feedbacks* institucionais, a coerência interna da análise, os limites do estudo e as oportunidades de aprimoramento metodológico e conceitual.

O controle focou na Análise de Requisitos de *Feedback* (RA2). Nesta etapa, os achados foram confrontados com o referencial do TCU (iESGo) e com as críticas institucionais colhidas durante os encontros técnicos realizados ao longo da pesquisa. Como resultado concreto desse ciclo RA2, identificou-se a necessidade de um marco de transição para o DFT, o que levou ao refinamento do art. 12 da Minuta de Resolução, influenciou a edição da Portaria TRE-GO nº 412/2025 e contribuiu para o resgate do termo “relotação” no âmbito institucional.

Esse processo possibilitou o refinamento das interpretações e a consolidação das evidências que fundamentam a proposta de intervenção normativa e organizacional apresentada nos capítulos finais da dissertação.

1.4.5. Fase de Encerramento

Por fim, a fase de encerramento envolveu a sistematização dos resultados, a elaboração da proposta de diretrizes para institucionalização de práticas de gestão baseadas em evidências e a redação da presente dissertação, além da produção de artigos e produtos técnico-tecnológicos (PTT) decorrentes da pesquisa.

Assim, a adoção da estratégia de pesquisa fundamentada no *framework* EA-IRPM mostrou-se adequada por permitir uma abordagem metodológica flexível, estruturada e

orientada à solução de problemas reais, alinhando rigor acadêmico, aplicabilidade prática e contribuição institucional, em consonância com os objetivos de um mestrado profissional em Governança e Transformação Digital.

1.5. Estrutura da Pesquisa

A dissertação está estruturada em oito capítulos principais e interdependentes, organizados de modo a articular de forma integrada o referencial teórico, a análise empírica e a proposição prática. Os Apêndices reúnem as produções acadêmicas decorrentes do estudo, incluindo artigos elaborados e publicados, PTT desenvolvidos, bem como os registros de submissões, participações e apresentações em congressos, seminários e encontros científicos:

- Capítulo 1: Apresenta a introdução, a justificativa, os objetivos e a metodologia do estudo.
- Capítulo 2: Discute o referencial teórico e analisa os fundamentos legais e institucionais que orientam a lotação e a relotação de servidores públicos, abordando temas como gestão de pessoas, cultura organizacional e governança pública.
- Capítulos 3 e 4: Explora o contexto empírico da pesquisa, com ênfase nas experiências do TRT-18 e do TRE-GO.
- Capítulo 5: Aprofunda a análise dos impactos da lotação nominal sobre a governança e a efetividade institucional.
- Capítulo 6: Apresenta a proposta de intervenção normativa, sugerindo diretrizes para a institucionalização de práticas de gestão baseadas em evidências.
- Capítulo 7: Consolidando as conclusões e considerações finais sobre o estudo.
- Capítulo 8: Expõe o cronograma de execução da pesquisa, destacando a distribuição temporal das etapas e entregas.
- Apêndice A: apresenta a Minuta de Resolução nº ___/2025 do TRE-GO, elaborada como PTT da pesquisa e entregue ao TRE-GO por meio do SEI nº 24.0.000016379-8, destinada a disciplinar a movimentação de servidores no âmbito do TRE-GO, com ênfase na lotação nominal e na relotação, suprimindo lacuna normativa identificada ao longo do estudo.

- Apêndice B: Apresenta o *Resumo Expandido submetido, aprovado, apresentado e publicado nos Anais do V Encontro Internacional de Gestão e Comunicação* (Engec 2025), com o título “O Caso de Sucesso da Área de Cálculos do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás” (Sousa *et al*, 2025a), que analisa o caso de sucesso da SCJ do TRT-18. O estudo examina como a adoção de uma estratégia de lotação nominal e relotação orientada por competências, aliada à padronização de processos, à capacitação contínua e ao uso intensivo de tecnologia, permitiu à unidade superar um significativo déficit quantitativo de pessoal e reduzir o passivo de cálculos judiciais.
- Apêndice C: reúne o artigo publicado na *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, intitulado “A Lotação Nominal como Instrumento de Governança e Eficiência na Gestão de Pessoas no Serviço Público” (Sousa *et al*, 2025b). O trabalho examina, no contexto da transformação digital do Poder Judiciário, como a movimentação e a alocação de servidores, com ênfase na Justiça Eleitoral, impactam a eficiência administrativa e a governança da força de trabalho, tendo como referência um estudo de caso no TRE-GO.
- Apêndice D: apresenta o artigo “Governança Sustentável e Contratações Públicas Responsáveis no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás: Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 12 e 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)” (Sousa *et al*, 2025c), publicado na *Revista Aracê*, que analisa a aplicação da política de sustentabilidade nas contratações públicas do TRE-GO, à luz da Resolução CNJ nº 400/2021 e dos ODS 12 e 16 da Agenda 2030 da ONU.
- Apêndice E: Apresenta o *Resumo Expandido submetido ao V Encontro Internacional de Gestão e Comunicação* (Engec 2025), que sistematiza o arcabouço legal e normativo aplicável à movimentação de servidores públicos federais, com ênfase na Justiça Eleitoral. O estudo analisa as principais modalidades de movimentação funcional previstas na legislação vigente e nas normas específicas do TSE, consolidando essas informações em quadros orientadores para apoio à gestão de pessoas. Como principal achado, o trabalho evidencia a inexistência de previsão legal ou regulamentação normativa específica para a lotação nominal inicial e a relotação de servidores, apontando essa lacuna

como relevante desafio à governança da força de trabalho no âmbito da Justiça Eleitoral.

- Apêndice F: Apresenta o *Resumo Expandido submetido, aprovado, apresentado e publicado nos Anais do V Encontro Internacional de Gestão e Comunicação* (Engec 2025), com o título “Aplicação de Técnicas de Inteligência Computacional no Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO” (Rocha *et al.*, 2025), que analisa padrões de adoecimento de servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás a partir de técnicas de inteligência computacional.
- Apêndice G: apresenta o *trabalho submetido, aprovado, apresentado e publicado no XXVIII Encontro Nacional de Modelagem Computacional (ENMC) e XVI Encontro de Ciência e Tecnologia de Materiais (ECTM)*, intitulado “Análise Comparativa do Processo de Transformação Digital do TRE-GO sob a Perspectiva da Doutrina Europeia” (Brito *et al.*, 2025), que examina criticamente o estágio de maturidade da transformação digital no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás à luz de referenciais teóricos internacionais de governança pública digital.
- Apêndice H: apresenta o *artigo submetido, aprovado e apresentado no Congresso Internacional Conexões Globais*, intitulado “Precisão ou Incerteza? Um Estudo sobre Plataformas de Verificação de Uso da IA em Produções Acadêmicas” (Maia *et al.*, 2025), que examina criticamente a confiabilidade de ferramentas de detecção de uso de inteligência artificial (IA) na produção textual acadêmica, à luz dos debates contemporâneos sobre integridade acadêmica, transformação digital e responsabilidade ética no uso de tecnologias emergentes.
- Apêndice I: apresenta o artigo “Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes” (Lelis *et al.*, 2025a), *submetido, aprovado e publicado na Revista Jurídica Verba Legis*, que analisa a interface entre transformação digital, uso racional de recursos e sustentabilidade institucional no âmbito do TRE-GO.
- Apêndice J: apresenta o artigo “Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão” (Lelis *et al.*, 2025b), *submetido, aprovado e publicado na Revista Jurídica Verba Legis*, que analisa o processo de gestão da mudança institucional no TRE-GO no contexto da implementação de práticas de sustentabilidade e transformação organizacional, com foco na experiência do cidadão.

- Apêndice K: apresenta o artigo “Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão” (Lelis *et al.*, 2025c), *submetido, aprovado e publicado na Revista Jurídica Verba Legis*, que analisa a gestão das impressões documentais no âmbito do TRE-GO, à luz das diretrizes do CNJ, da Agenda 2030 da ONU e dos princípios da transformação digital centrada no cidadão.
- Apêndice L: apresenta o artigo “Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis” (Lelis *et al.*, 2025d), *submetido, aprovado e publicado na Revista Jurídica Verba Legis*, que analisa o processo de construção coletiva de propostas voltadas à redução do consumo de papel e copos descartáveis no âmbito do TRE-GO, à luz das diretrizes de sustentabilidade do CNJ e do Plano de Logística Sustentável do Tribunal.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-NORMATIVA

A movimentação de servidores públicos é reconhecida como um importante instrumento de gestão no setor público, por possibilitar o ajuste da força de trabalho às demandas institucionais, assegurar a continuidade dos serviços e elevar o nível de efetividade administrativa. Essa prática evoluiu ao longo do tempo em consonância com transformações políticas, jurídicas e organizacionais, refletindo o amadurecimento da Administração Pública brasileira e o fortalecimento de seus mecanismos de governança (Sousa *et al*, 2025b).

A análise de sua trajetória revela a permanência de práticas tradicionais, centradas na conveniência administrativa e na redistribuição de pessoal, e o surgimento de mecanismos mais técnicos e transparentes, inspirados pelos princípios de governança e pela gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, este Capítulo examina a evolução normativa e conceitual da movimentação de servidores, do período pré-Constituição de 1988 ao arcabouço vigente, e culmina na identificação de lacunas regulatórias, sobretudo quanto à lotação nominal e à relocação no âmbito da Justiça Eleitoral.

Apesar da relevância prática do tema para a governança da força de trabalho, a construção desta fundamentação teórico-normativa revelou um desafio recorrente: a escassez de referências científicas e normativas que enfrentem, de maneira direta e sistemática, a lotação nominal e a relocação como objetos de regulação específica. Em grande parte dos repositórios consultados, esses institutos aparecem apenas de forma acessória, diluídos em discussões mais amplas sobre movimentação de pessoal (remoção, redistribuição, cessão e requisição) ou tratados como atos de gestão cotidiana, sem densidade conceitual suficiente para orientar políticas institucionais baseadas em critérios.

Essa limitação se estende, inclusive, ao campo jurisprudencial: decisões e precedentes tendem a abordar a movimentação sob enfoques periféricos, como legalidade do ato, interesse público e conveniência administrativa, raramente consolidando parâmetros objetivos que diferenciem, com clareza, a lotação nominal da lotação numérica ou que definam a relocação como mecanismo próprio de alocação funcional.

Esse cenário de baixa sistematização impõe ao pesquisador um esforço adicional de reconstrução conceitual e de triangulação de fontes, exigindo a combinação de referenciais históricos, doutrinários e documentais com o levantamento empírico-comparativo realizado

nos tribunais. Em termos práticos, a dificuldade de localizar estudos e normativos específicos não constitui apenas uma barreira metodológica, mas um indicativo do próprio vazio regulatório que este trabalho se propõe a evidenciar: a ausência de um marco normativo claro e hierarquicamente adequado para disciplinar a lotação nominal e a relocação favorece interpretações dispersas, amplia a discricionariedade administrativa e dificulta a consolidação de padrões institucionais de transparência, previsibilidade e isonomia na gestão de pessoas.

2.1. A formação histórica da lotação e da relocação no serviço público brasileiro

A análise da lotação nominal, da lotação numérica e da relocação no serviço público brasileiro encontra, no contexto normativo contemporâneo, um campo marcado por lacunas conceituais, ausência de sistematização e escassa produção normativa específica. A legislação vigente e os normativos de regência concentram-se, majoritariamente, nas modalidades clássicas de movimentação funcional, como cessão, requisição, remoção e redistribuição, sem enfrentar, de forma estruturada, os critérios, fundamentos e implicações da lotação enquanto instrumento estratégico de organização administrativa.

Diante desse vazio regulatório, torna-se metodologicamente necessário resgatar o período prévio à Constituição Federal de 1988, no qual a doutrina administrativa, a jurisprudência e a legislação infraconstitucional abordaram com maior densidade conceitual as distinções entre lotação numérica e lotação nominal, bem como a figura da relocação. Esse retorno histórico não se justifica por saudosismo normativo, mas pela busca de categorias analíticas, fundamentos jurídicos e construções conceituais que auxiliem a compreender a evolução do instituto e a iluminar, criticamente, os desafios atuais da gestão da força de trabalho no setor público.

Antes da Constituição Federal de 1988, o regime jurídico dos servidores era fortemente influenciado por normas infraconstitucionais e por uma estrutura administrativa centralizada. A lotação seguia diretrizes voltadas, em grande parte, ao preenchimento de quadros funcionais com base na conveniência administrativa, com baixa transparência e critérios frequentemente subjetivos, pouco vinculados a um planejamento institucional estratégico.

A lotação era, e ainda é, entendida como o número de servidores previsto para cada órgão, classificando-se em lotação numérica (número de cargos ou funções) e lotação nominal

(preenchimento efetivo das vagas), distinção reconhecida pela doutrina e pela jurisprudência da época. Segundo Contreiras de Carvalho (1964, p. 191 *apud* Pinto, 1967, p. 86), “[...] a lotação – que é o número de servidores que deve ter cada repartição – pode ser numérica, quando diz respeito ao número de cargos ou funções, e nominal, quando consiste no preenchimento dos claros da lotação numérica”.

Ao analisar o Agravo de Petição nº 68.609, que cuidava do concurso de remoção no magistério, o Desembargador Carmo Pinto (1967), do extinto Tribunal de Alçada de São Paulo, diferenciou lotação e relotação, registrando que esta permite ao servidor levar consigo a lotação do cargo de origem para outro local, o que não ocorre na lotação originária. A relotação, embora possa ser considerada uma modalidade de lotação, distingue-se dela ao permitir que o servidor leve consigo a lotação do cargo de origem para outro local, o que não ocorre com a lotação originária.

A legislação então vigente também refletia essa distinção: a Lei nº 5.595 (São Paulo, 1960) tratava da remoção mediante relotação, inclusive para unidades sem lotação formal; já a Lei nº 6.812 (São Paulo, 1962b) impunha requisitos mais rigorosos à lotação originária (por exemplo, mínimo de aulas semanais no magistério secundário). Tentativas regulamentares de estender exigências da lotação originária à relotação foram reputadas ilegais, por extrapolarem limites legais à exemplo do Decreto nº 40.874 (São Paulo, 1962a).

Além disso, práticas como o aproveitamento de servidores eram amplamente utilizadas para evitar vacância e desperdício de mão de obra qualificada, sobretudo em contextos de reorganização administrativa ou extinção de órgãos, esse instituto era regulado por critérios amplos, que nem sempre asseguravam isonomia entre os servidores (De Menezes, 1969). Houve, ainda, desafios específicos relativos à movimentação de servidores lotados no exterior, que evidenciam a complexidade jurídica do retorno ao serviço (Trigueiro, 1975).

Em síntese, o período pré-Constituição de 1988 revela um ambiente normativo fragmentado, com tratamento pouco padronizado e baixa fundamentação estratégica. Esse resgate histórico reforça a pertinência, no presente, de normas contemporâneas que disciplinem a lotação, numérica e nominal, como instrumento de governança e planejamento estratégico, alinhando a prática administrativa aos princípios constitucionais de efetividade, motivação e valorização do servidor.

2.2. O Arcabouço jurídico-normativo vigente: O vácuo normativo na lotação nominal e na relocação e suas implicações na gestão de pessoas

A compreensão adequada da movimentação de servidores públicos exige a análise do arcabouço jurídico-normativo que disciplina a alocação e o deslocamento funcional do cargo e/ou do servidor no âmbito da Administração Pública. No contexto do PJU, e, em especial, da Justiça Eleitoral, esses institutos assumem relevância estratégica, pois impactam diretamente a organização da força de trabalho, a efetividade administrativa e a capacidade institucional de resposta às demandas sociais.

Embora a legislação federal estabeleça modalidades formais de movimentação, observa-se que o tratamento normativo concentra-se, majoritariamente, nos efeitos jurídicos do vínculo funcional e do cargo, deixando lacunas relevantes quanto à disciplina da lotação nominal e da relocação enquanto instrumentos próprios de gestão estratégica de pessoas. É nesse cenário que se insere a presente seção, dedicada a examinar o arcabouço jurídico-normativo vigente, evidenciando seus alcances, limites e, sobretudo, o vácuo regulatório existente no que tange à definição de critérios objetivos para a lotação nominal de servidores e para os processos de relocação, bem como as implicações dessa lacuna para a governança e a gestão da força de trabalho na Justiça Eleitoral.

2.2.1. Panorama normativo das modalidades formais de movimentação

A legislação federal estabelece diferentes modalidades formais de movimentação de servidores públicos, cada qual com pressupostos, finalidades e efeitos jurídicos próprios. No âmbito do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, disciplinado pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), destacam-se institutos como a cessão, a remoção e a redistribuição. De forma complementar, no caso específico da Justiça Eleitoral, a requisição de servidores é regulada por norma própria anterior à Constituição Federal de 1988, a Lei nº 6.999/1982 (Brasil, 1982), preservada no ordenamento jurídico em razão de sua especialidade.

Esses institutos regulam, em linhas gerais, alterações de lotação ou de exercício funcional, podendo ocorrer tanto no interior de uma mesma instituição (movimentação *interna corporis*) quanto entre órgãos distintos, produzindo efeitos jurídicos diversos sobre o

vínculo funcional, o cargo ocupado e a unidade de exercício do servidor, impactando diretamente a configuração dos quadros de pessoal.

À luz dessas distinções conceituais e jurídicas, compreende-se que a movimentação de servidores não se resume a um deslocamento físico, meramente administrativo ou geográfico. Trata-se de um processo jurídico-organizacional complexo, com repercussões estruturais sobre a organização da força de trabalho, a distribuição de competências, o equilíbrio institucional e a efetividade da gestão de pessoas. Seus efeitos variam conforme a natureza da movimentação e o regime jurídico que a fundamenta, exigindo tratamento analítico diferenciado.

No plano da movimentação *interna corporis*, típica das **remoções** (a pedido ou de ofício) e da **relocação**, preservam-se tanto o vínculo funcional quanto o vínculo do cargo com o órgão de origem, ocorrendo apenas a alteração da unidade de exercício do servidor. Situação semelhante verifica-se na **cessão** e na **remoção** entre órgãos do mesmo ramo de especialização do PJU. No âmbito da Justiça Eleitoral, por exemplo, essas modalidades ocorrem entre os TREs e o TSE, igualmente com preservação do vínculo do cargo com o órgão de origem.

Distinta é a lógica da movimentação entre órgãos do mesmo Poder, como ocorre na **redistribuição**. Nessa hipótese, há a transferência definitiva do cargo efetivo (ocupado ou vago) de um órgão para outro, com alteração do respectivo quadro de pessoal. O instituto visa ao ajuste estrutural da força de trabalho, promovendo maior equilíbrio entre os órgãos envolvidos. Já na **cessão**, o servidor mantém o vínculo funcional e o vínculo do cargo com o órgão de origem, passando a exercer suas atribuições em outro órgão ou entidade da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, conforme os termos do ato administrativo que formaliza a movimentação.

Com o objetivo de sistematizar essas relações e tornar mais inteligível o encadeamento entre criação do cargo, provimento e movimentação funcional, apresenta-se a Figura 8. O diagrama sintetiza o fluxo da movimentação de servidores previstos na Lei 8.112/1990, sob a perspectiva do cargo, evidenciando seus impactos estruturais na organização da força de trabalho e oferecendo suporte analítico à discussão normativa desenvolvida nesta seção.

Figura 8 – Fluxo de movimentação de servidores e efeitos sobre o vínculo do cargo



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

Complementarmente ao modelo representado na Figura 8, destaca-se a **requisição** de servidores públicos, que constitui prerrogativa exclusiva da Justiça Eleitoral. Trata-se de instituto de caráter obrigatório, prioritário e irrecusável, aplicável a servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, com preservação do vínculo do cargo com o órgão de origem e de todos os direitos e vantagens a ele inerentes. Diferentemente da cessão, a requisição dispensa a investidura em cargo em comissão ou função gratificada, tendo por finalidade assegurar, de forma célere e eficaz, os recursos humanos necessários ao desempenho das atribuições constitucionais e institucionais da Justiça Eleitoral (Brasil, 1982).

As modalidades formais de movimentação encontram-se consolidadas na legislação federal e em normativos específicos da Justiça Eleitoral, conforme sintetizado no Quadro 1, que apresenta seus principais elementos comparativos quanto à iniciativa, aos efeitos sobre o vínculo funcional e à base legal correspondente.

Quadro 1 - Principais Tipos de Movimentação de Servidores

Tipo de Movimentação	Definição	Iniciativa	Vínculo Órgão de Origem	Previsão Legal
Cessão	Ato que autoriza o servidor a exercer cargo em comissão ou função de confiança em outro órgão ou entidade, com ou sem ônus para o órgão de origem.	Órgão cessionário (Administração)	Mantido	Art. 93 da Lei nº 8.112/1990; Decreto nº 10.835/2021

Tipo de Movimentação	Definição	Iniciativa	Vínculo Órgão de Origem	Previsão Legal
Requisição	Ato obrigatório e irrecusável que permite à Justiça Eleitoral requisitar servidores de outros órgãos. Com a finalidade de garantir recursos humanos para o exercício das atribuições eleitorais.	Órgão requisitante (Administração)	Mantido	Lei nº 6.999/1982 (no caso da justiça eleitoral)
Remoção de Ofício	Transferência determinada pela administração, no interesse do serviço, dentro do mesmo quadro.	Administração	Mantido	Art. 36, I da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por permuta	Remoção que ocorre por troca de local de exercício entre dois servidores, com a concordância da administração.	Servidores	Mantido	Art. 36, III, alínea “a”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por acompanhamento de cônjuge	Transferência motivada por mudança de domicílio do cônjuge ou companheiro, também servidor público.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea “b”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por motivo de saúde	Transferência concedida para tratamento de saúde do próprio servidor, cônjuge ou dependente, comprovado por junta médica oficial.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea “c”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção por concurso interno	Processo seletivo interno que permite ao servidor mudar de unidade ou local de exercício dentro da administração pública.	Administração / Servidor	Mantido	Previsão em normativos internos ou editais específicos
Redistribuição	Deslocamento do cargo efetivo (ocupado ou vago) entre órgãos do mesmo Poder, com a finalidade de ajustar o quadro funcional e otimizar a alocação de servidores.	Administração	Alterado (cargo é transferido)	Art. 37 da Lei nº 8.112/1990

Fonte: (Sousa *et al*, 2025b)

2.2.2. Instrumentos complementares de governança e *accountability*

A conformidade jurídica das movimentações funcionais não se esgota na indicação do fundamento legal. Sua operacionalização com segurança jurídica, transparência e rastreabilidade depende de um conjunto mais amplo de normas e instrumentos de governança, que orientam a instrução processual, a motivação dos atos administrativos, a proteção de dados, a gestão de riscos e o monitoramento institucional.

Nesse sentido, o Quadro 2 reúne leis, resoluções, decretos e instrumentos complementares que sustentam, direta ou indiretamente, a execução dos processos de

movimentação de servidores, funcionando como repositório de referência e base de *accountability* para a gestão da força de trabalho.

Quadro 2 – Legislação, Normas e Instrumentos de Movimentação de Servidores

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Legislação e Normas	Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.	Define direitos, deveres, responsabilidades e o regime disciplinar dos servidores federais.
Legislação e Normas	Lei nº 6.999/1982	Dispõe sobre o registro de eleitores e dá outras providências.	Relacionada ao processo eleitoral e ao alistamento eleitoral.
Legislação e Normas	Decreto nº 10.835/2021	Regulamenta a Lei nº 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.	Detalha a aplicação da Lei Anticorrupção, incluindo procedimentos e sanções.
Legislação e Normas	LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	Lei brasileira que regula o tratamento de dados pessoais.	Fundamental para garantir a privacidade e segurança das informações.
Legislação e Normas	Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)	Dispõe sobre a responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública.	Essencial para programas de compliance e integridade.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 219/2016	Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 240/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário.	Estabelece diretrizes para a gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução TSE nº 23.701/2022	Dispõe sobre os atos preparatórios das eleições e a preparação dos sistemas eleitorais.	Normatiza os procedimentos e as tecnologias utilizadas no processo eleitoral.
Legislação e Normas	Resolução TRE/GO nº 307/2019	Dimensiona a força de trabalho nas Zonas Eleitorais; fixa critérios para extinção dos Postos de Atendimento; realoca cargos efetivos e funções comissionadas; estabelece regras complementares para concursos de remoção e dá outras providências.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas nas Zonas Eleitorais do Estado de Goiás.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Código de Conduta e Ética	Documento que estabelece os princípios e valores que devem nortear o comportamento de colaboradores e parceiros. (No TRE/GO – Resolução 252/2016)	Base para a cultura organizacional e tomada de decisões éticas.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Relatórios de Auditoria Interna	Avaliações independentes dos processos e controles internos de uma organização.	Identificam falhas e oportunidades de melhoria na governança.

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Painel de Business Intelligence (BI)	Ferramenta interativa que exibe indicadores de desempenho e dados relevantes para o monitoramento e tomada de decisões.	Permite uma visão abrangente do cenário organizacional, a identificação de tendências e a correta tomada de decisão.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Questionário iGov TCU	Instrumento de autoavaliação de governança e gestão pública desenvolvido pelo TCU.	Ajuda as organizações a diagnosticar seu nível de maturidade em governança e a identificar oportunidades de aprimoramento.
Instrumentos de Análise de Riscos	Matriz de Riscos	Ferramenta para identificar, avaliar e priorizar o tratamento de riscos potenciais.	Permite a criação de planos de mitigação e contingência eficazes.
Instrumentos de Análise de Riscos	Análise <i>SWOT</i>	Ferramenta estratégica para avaliar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.	Ajuda na identificação de riscos e oportunidades no ambiente interno e externo.
Monitoramento Eletrônico	Sistemas de CFTV (Circuito Fechado de Televisão)	Utilização de câmeras para vigilância e monitoramento de ambientes.	Importante para segurança patrimonial e registro de eventos.
Monitoramento Eletrônico	Software de DLP (<i>Data Loss Prevention</i>)	Soluções que identificam, monitoram e protegem dados sensíveis.	Previne vazamento de informações e garante a conformidade com a LGPD.

Fonte: (Sousa *et al*, 2025b)

2.2.3. O vácuo normativo na lotação nominal e na relocação interna

Apesar da relativa consolidação normativa das modalidades formais de movimentação, observa-se a inexistência de regulamentação específica e sistematizada acerca da lotação nominal (inicial²) e da relocação interna enquanto instrumentos próprios de gestão estratégica da força de trabalho. A legislação de regência concentra-se nos aspectos formais do vínculo funcional ou no deslocamento do cargo entre órgãos, sem estabelecer critérios objetivos, diretrizes gerais ou parâmetros técnicos para a alocação individual de servidores no interior das estruturas organizacionais.

Essa lacuna normativa amplia a discricionariedade administrativa, fragiliza a previsibilidade das decisões e dificulta a vinculação entre competências, perfis profissionais e necessidades institucionais, comprometendo a uniformidade de procedimentos e o potencial estratégico da movimentação funcional como instrumento de planejamento, desenvolvimento e valorização do capital humano.

² De acordo com Oliveira (2008), a nomeação do servidor aprovado em concurso público deve ocorrer no cargo para o qual foi inscrito e aprovado, cabendo à Administração efetivar a lotação nominal em local que atenda às necessidades institucionais, com a possibilidade de cessão a outros órgãos quando conveniente e fundamentado no interesse público.

A experiência recente do TRE-GO evidencia que a movimentação pautada exclusivamente na recomposição quantitativa de equipes desconsidera fatores motivacionais e subjetivos que impactam diretamente a produtividade, o engajamento e o bem-estar dos servidores (Carvalho, 2013). Elementos como interesse na área de atuação, compatibilidade entre competências requeridas (CHA) e atribuições da unidade, identificação com o propósito institucional e aderência ao perfil funcional mostram-se determinantes para a efetividade da alocação.

Dessa forma, o exame do arcabouço jurídico-normativo vigente evidencia que, embora existam bases legais suficientes para a movimentação formal de servidores, persiste um vácuo regulatório quanto à disciplina da lotação nominal e da relocação interna. Tal constatação justifica a proposição de um marco normativo específico, estruturante e alinhado aos princípios da governança pública, da gestão por competências e da administração orientada por evidências e da valorização do servidor, de modo a fortalecer a transparência, a efetividade e a justiça distributiva no processo de alocação de pessoal.

A identificação desse vácuo regulatório não se limita a um problema de técnica normativa ou de ausência formal de regras específicas. Ela projeta efeitos diretos sobre o modo como a Administração exerce seu poder decisório no cotidiano institucional, especialmente no âmbito da gestão da força de trabalho. Na ausência de parâmetros normativos claros, objetivos e previamente estabelecidos para a lotação nominal e a relocação interna, amplia-se o espaço de decisão administrativa, deslocando escolhas estruturais para o campo da discricionariedade. Torna-se, assim, imprescindível examinar em que medida essa ampliação decisória encontra respaldo jurídico e quais são seus limites à luz da interpretação das normas disciplinadoras da Administração Pública, o que conduz à análise da discricionariedade administrativa e de seus impactos na gestão de pessoas.

2.2.4. Discricionariedade Administrativa, Interpretação Normativa e seus Impactos na Gestão da Força de Trabalho

A compreensão adequada da discricionariedade administrativa revela-se elemento essencial para a análise da lotação nominal e da relocação de servidores no âmbito da Administração Pública. Conforme leciona Blanchet (2019), a discricionariedade não decorre da simples inexistência de norma, tampouco representa liberdade irrestrita de escolha por parte do agente público. Ao contrário, ela emerge da conjugação entre o sistema normativo

vigente e as exigências juridicamente relevantes do caso concreto, sendo progressivamente reduzida à medida que a norma se densifica e se especializa.

Nesse sentido, o autor destaca que não existem normas essencialmente discricionárias; há, sim, normas potencialmente discricionárias, cujo grau de liberdade decisória diminui conforme se incorporam critérios objetivos, parâmetros técnicos e comandos interpretativos mais precisos. A discricionariedade, portanto, é sempre menor no caso concreto do que na norma em tese, podendo, em determinadas situações, ser integralmente suprimida pelas imposições fáticas e jurídicas que delimitam a atuação administrativa (Blanchet, 2019).

No campo da gestão de pessoas, especialmente no que se refere à lotação nominal e à relocação, a ausência de regulamentação específica amplia de forma indevida o espaço decisório da Administração, deslocando escolhas que deveriam ser orientadas por critérios técnicos, objetivos e verificáveis para o campo da subjetividade administrativa. Esse cenário favorece decisões baseadas em percepções individuais, preferências pessoais ou soluções casuísticas, aumentando o risco de desvio de finalidade e comprometendo os princípios da impessoalidade, da efetividade e da transparência.

No contexto analisado, o vácuo normativo relativo à lotação nominal e à relocação interna contribui para esse fenômeno, ao não oferecer balizas normativas suficientes para orientar a decisão administrativa. A inexistência de critérios previamente estabelecidos para alocação de servidores, análise de competências, aderência funcional e acompanhamento institucional fragiliza a objetividade decisória e dificulta o controle interno e externo dos atos praticados.

A análise da discricionariedade administrativa exige o reconhecimento de que seu exercício não se resume a uma margem neutra de escolha conferida ao administrador, mas envolve avaliações complexas, condicionadas por fatores históricos, culturais e interpretativos. Parte significativa das distorções observadas na atuação administrativa decorre da persistência de crenças e enfoques doutrinários anacrônicos, que fragilizam a correta compreensão da discricionariedade e contaminam a interpretação das normas que orientam a ação estatal.

Quando mal compreendida ou inadequadamente exercida, a discricionariedade deixa de operar como instrumento de concretização do interesse público e passa a produzir efeitos disfuncionais, afastando a Administração das finalidades constitucionais que lhe são impostas. Nessa perspectiva, esse desvirtuamento pode decorrer “principalmente no despreparo, na falta

de espírito empreendedor, na imprudência, na vaidade e apego ao poder, na indolência ou mesmo no intuito corrupto dos agentes públicos” (Blanchet, 2019, p. 64), evidenciando que a problemática da discricionariedade não é apenas normativa, mas também ética, institucional e cultural.

Dessa forma, a proposição de um marco normativo específico para a lotação nominal, como o apresentado na minuta de resolução do TRE-GO, não representa supressão ilegítima da discricionariedade administrativa, mas, ao contrário, constitui mecanismo legítimo de densificação normativa, voltado à redução de arbitrariedades, ao fortalecimento da governança pública e à proteção do interesse coletivo. Ao estabelecer diretrizes gerais, critérios técnicos e parâmetros de decisão, o normativo contribui para a transformação da discricionariedade ampla em discricionariedade qualificada, funcionalizada e objetivada, em consonância com os princípios constitucionais da Administração Pública.

2.3. Da literatura acadêmica sobre a lotação de servidores públicos

A literatura acadêmica dedicada à lotação de servidores públicos ainda é incipiente, o que representa um desafio tanto para pesquisadores quanto para gestores interessados em aprofundar o debate sobre dimensionamento e alocação da força de trabalho no setor público. A carência de estudos sistematizados dificulta o desenvolvimento de modelos analíticos e metodologias aplicáveis que orientem uma gestão estratégica das movimentações funcionais *interna corporis* (lotação nominal e realocação), elemento essencial à efetividade, à equidade e à racionalização do uso de recursos humanos.

Essa lacuna teórica reflete, em parte, a dificuldade das organizações públicas em mensurar fatores intangíveis da gestão, como a cultura organizacional, que influencia diretamente o comportamento, o engajamento e a motivação dos servidores. Fonseca observa que:

[...] o fenômeno cultura organizacional nas empresas tem sido identificado como um fator determinante para a produção de bens ou serviços, no entanto, são poucas as pesquisas que dedicam atenção à busca de entendimento de como o fenômeno ocorre dentro da empresa e as consequências para o trabalho e os trabalhadores (Fonseca, 2021, p. 85).

Tal constatação reforça que o estudo da lotação deve transcender os aspectos normativos e operacionais, incorporando variáveis culturais, comportamentais e tecnológicas que afetam tanto a efetividade administrativa quanto o bem-estar organizacional.

Embora o tema seja central para a governança de pessoas e para a efetividade do Estado, são escassos os artigos científicos, dissertações e teses que tratam de forma sistemática as distinções entre lotação numérica (ou básica) e lotação nominal (ou supletiva), bem como os impactos institucionais decorrentes de sua aplicação. No contexto contemporâneo da transformação digital da administração pública, estudos recentes (Greenstein, 2025) destacam a correlação entre alocação eficiente de pessoal, uso de dados e desempenho institucional, reafirmando a relevância de modelos de gestão baseados em evidências e em indicadores de produtividade.

Entre os clássicos que abordaram o tema, destaca-se Hely Lopes Meirelles, que, em sua obra *Direito Administrativo Brasileiro*, reconhece a lotação como instrumento essencial da organização administrativa, ainda que sob uma perspectiva predominantemente jurídica e doutrinária. O autor a define como ato administrativo vinculado à estrutura organizacional e à legalidade estrita da função pública, distinguindo suas modalidades e reafirmando sua natureza como prerrogativa do Poder Executivo:

Lotação – É o número de servidores que devem ter exercício em cada repartição ou serviço. A lotação pode ser numérica ou básica e nominal ou supletiva: a primeira corresponde aos cargos e funções atribuídos às várias unidades administrativas; a segunda importa a distribuição nominal dos servidores para cada repartição, a fim de preencher os claros do quadro numérico. Ambas são atos administrativos típicos e, como tais, da competência privativa do Executivo, no que concerne aos serviços. Por lei se instituem os cargos e funções; por decreto se movimentam os servidores, segundo as necessidades do serviço. A lotação e a relotação constituem prerrogativas do Executivo, contra as quais não se podem opor os servidores, desde que feitas na forma estatutária. Na omissão da lei, entende-se amplo e discricionário o poder de movimentação dos servidores, por ato do Executivo, no interesse do serviço, dentro do quadro a que pertencem (Meirelles, 1999, p. 373).

Outro referencial histórico relevante é o documento técnico “*Lotação: definições e normas fundamentais*”, publicado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1972. Esse texto pioneiro já alertava para a escassez de publicações e para a ausência de padronização normativa sobre o tema, conforme registra seu diagnóstico introdutório: “A lotação tem merecido pouca atenção por parte dos articulistas e autores. São esparsas e ralas as publicações ou artigos que a abordam, inclusive nas obras de administração de pessoal” (Brasil, 1972, p.7).

Apesar de seu valor histórico, o tema permaneceu por décadas em segundo plano, mesmo tendo sido institucionalmente previsto desde o Estatuto dos Funcionários Públicos de 1936 e consolidado como pré-requisito para os planos de classificação de cargos (Brasil, 1970, art. 8º, inc. II). Essa constatação reforça a necessidade de revisitar a lotação como instrumento de gestão estratégica, e não apenas como dado administrativo, reconhecendo seu papel de mecanismo de equilíbrio organizacional e de racionalização da força de trabalho no setor público.

A escassez de estudos acadêmicos e normativos sobre o tema torna-se ainda mais relevante ao se considerar que a lotação numérica depende de lei formal, aprovada pelo Congresso Nacional, por envolver criação de cargos e impacto orçamentário. Tal característica reforça a necessidade de integração entre as áreas de gestão de pessoas, orçamento e governança administrativa, de modo a assegurar coerência entre recursos humanos disponíveis e demandas institucionais. Nesse contexto, a lotação nominal emerge como alternativa gerencial estratégica, permitindo ajustes dinâmicos baseados em competências, produtividade e perfis comportamentais, conforme demonstram as experiências recentes do TRT-18 e do TRE-GO, analisadas nos capítulos seguintes.

2.4. Governança e transformação digital na Administração Públicas Federal

A crescente complexidade das demandas sociais, aliada à intensificação do uso de tecnologias digitais, tem impulsionado a Administração Pública Federal a revisar seus modelos tradicionais de gestão, orientando-os para abordagens mais estratégicas, integradas e baseadas em dados. Nesse contexto, a governança assume papel central como elemento estruturante da ação estatal, sendo compreendida como o sistema que articula mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades da sociedade (Brasil, 2020).

Diferentemente da gestão, voltada à execução e à obtenção de resultados com eficiência e eficácia, a governança exerce função eminentemente direcionadora, preocupando-se com a qualidade, a legitimidade e a efetividade do processo decisório. Nesse sentido, envolve não apenas a definição de rumos e prioridades, mas também a garantia de transparência, participação e *accountability*, elementos que conferem legitimidade às decisões e sustentam sua aderência ao interesse coletivo.

Figura 9 – Relação entre governança e gestão



Fonte: Adaptado, pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia, do Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020)

Sob essa perspectiva, a governança ultrapassa a noção restrita de exercício de poder, configurando-se como função orientadora da organização, responsável por estabelecer diretrizes, alinhar objetivos institucionais e assegurar a coerência entre planejamento, execução e resultados. Sua operacionalização, conforme preconizado por organismos como o TCU, estrutura-se em três dimensões fundamentais: avaliar, direcionar e monitorar, as quais, quando fundamentadas em dados e evidências, contribuem para maior racionalidade, transparência e efetividade na ação pública.

Paralelamente, a transformação digital emerge como vetor de modernização institucional, promovendo não apenas a incorporação de tecnologias, mas, sobretudo, a reconfiguração de processos, estruturas organizacionais e práticas decisórias. Trata-se de um movimento que transcende a digitalização de serviços, implicando a adoção de uma lógica orientada por dados, evidências e inovação contínua, capaz de ampliar a eficiência, a transparência e a capacidade de resposta do Estado.

A convergência entre governança e transformação digital revela-se, portanto, essencial para o fortalecimento da capacidade institucional, na medida em que integra mecanismos estruturados de direção e controle a instrumentos tecnológicos e analíticos que qualificam a tomada de decisão. Nesse cenário, a Administração Pública passa a operar sob uma perspectiva mais preditiva e adaptativa, substituindo práticas reativas por modelos orientados à geração de valor público mensurável.

Nesse contexto mais amplo de fortalecimento da governança pública, destaca-se, de forma particular, a relevância da governança aplicada à gestão de pessoas, considerada dimensão estratégica para a capacidade institucional do Estado. A centralidade do fator humano na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços reforça a necessidade de estruturas de governança que assegurem alinhamento entre competências, desempenho organizacional e objetivos institucionais.

A governança da gestão de pessoas nas organizações públicas federais tem se consolidado como um pilar estratégico essencial à efetividade do Estado, refletindo-se em práticas institucionais orientadas à excelência dos serviços públicos e à geração de valor para a sociedade. Esse entendimento vem sendo reiteradamente reforçado pelo TCU, que, desde 2013, realiza levantamentos periódicos sobre governança, gestão, sustentabilidade e inovação no setor público, com foco na mensuração da maturidade institucional e na capacidade de entrega de resultados à sociedade (Brasil, 2020).

Inicialmente restritos a áreas específicas, esses levantamentos foram unificados, a partir de 2017, em um modelo integrado de avaliação de governança, que passou a abranger, de forma sistêmica, temas como gestão de pessoas, tecnologia da informação e contratações públicas. O novo modelo, de caráter público e periodicidade anual, foi incorporado à prestação de contas dos entes jurisdicionados ao TCU, ampliando o alcance da política de governança e estimulando a adoção de práticas alinhadas aos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*), que enfatizam a responsabilidade ambiental, social e ética das organizações públicas.

Nos últimos anos, com o avanço da agenda de governança e transformação digital, o tema vem sendo retomado sob uma nova ótica. O TCU, em seus Levantamentos de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo), destaca que a gestão da força de trabalho deve integrar planejamento, orçamento, desempenho e cultura institucional (Brasil, 2024a). Essa perspectiva amplia a compreensão da lotação como elemento transversal da governança, de onde se extrai indicadores que avaliam a capacidade institucional das organizações em dimensões consideradas cruciais para o desempenho organizacional e a sustentabilidade institucional, vinculando-os eixos estratégicos como:

- Planejamento estratégico da força de trabalho (4110);
- Adequação do quadro de servidores às demandas institucionais (4120);
- Desenvolvimento de competências de servidores e lideranças (4130);
- Promoção de ambientes organizacionais positivos e saudáveis (4140).

Esses indicadores traduzem uma abordagem sistêmica, estratégica e orientada por resultados, demonstrando que o desempenho institucional está intrinsecamente relacionado à valorização do capital humano, à maturidade gerencial e à integração entre dados, planejamento e desenvolvimento de pessoas como vetores de efetividade e inovação.

Outros aspectos igualmente relevantes dizem respeito à gestão do desempenho (4150), à definição de metas individuais e coletivas alinhadas aos objetivos estratégicos (4151) e ao uso dos resultados das avaliações como instrumentos de *feedback*, aprendizado e desenvolvimento (4152). A sistematização e o monitoramento desses elementos pelo TCU refletem o esforço institucional em consolidar uma gestão pública baseada em evidências, orientada a resultados mensuráveis e comprometida com ciclos contínuos de aperfeiçoamento,

em consonância com os princípios da *accountability*, da transparência e da governança participativa (Brasil, 2024a).

Do ponto de vista normativo, destaca-se a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), que, ao dispor sobre as normas gerais de licitações e contratos administrativos, estabelece a responsabilidade dos órgãos e entidades públicas de manter equipes devidamente capacitadas para o desempenho das funções relacionadas ao planejamento, à gestão e à execução contratual. Essa determinação reforça que a qualificação do corpo técnico não é apenas desejável, mas constitui requisito legal indispensável à conformidade, à efetividade e à transparência da administração pública.

O acompanhamento desses parâmetros pelo TCU evidencia que a excelência na gestão de pessoas está diretamente associada à capacidade do setor público de gerar valor público, por meio de estruturas organizacionais mais efetivas, ambientes laborais saudáveis e práticas gerenciais sustentadas por dados, indicadores e resultados. Essa compreensão traduz o novo paradigma da governança digital, em que a integração entre gestão de pessoas, tecnologia e inteligência institucional torna-se condição indispensável para o fortalecimento das capacidades estatais e para a inovação na prestação dos serviços públicos.

Corroborando essa diretriz, o TCU desenvolveu indicadores específicos voltados à avaliação da capacidade das organizações públicas de gerir o pessoal responsável pelas atividades de contratações (Brasil, 2024a). Os indicadores 4331, 4332 e 4333 mensuram, respectivamente:

- a existência de programas de desenvolvimento de competências voltados às funções essenciais à gestão de contratos;
- a capacidade da organização de suprir adequadamente essa demanda por profissionais capacitados; e
- a adoção de processos estruturados de transição, assegurando continuidade, e a qualidade da atuação institucional.

Tais critérios reforçam a necessidade de institucionalizar práticas consistentes de desenvolvimento, retenção e sucessão de talentos, tanto nas áreas finalísticas quanto nas de apoio estratégico, com atenção especial aos setores sensíveis, como o de contratações públicas. Dessa forma, o fortalecimento da governança de pessoas, aliado ao cumprimento da legislação vigente e à atuação orientada por dados, evidências e boas práticas de gestão,

consolida-se como um eixo estruturante para o aprimoramento do desempenho institucional e para a entrega de serviços públicos efetivos, transparentes e socialmente relevantes à sociedade.

A maturidade da gestão pública, nesse contexto, depende não apenas da estrutura normativa, mas da consolidação de uma cultura de aprendizado, colaboração e inovação, capaz de reforçar a confiança do cidadão na capacidade do Estado de gerar valor público mensurável e sustentável.

2.5. Levantamento documental dos atos normativos na Justiça Eleitoral

Para mapear a existência de atos normativos que tratem da lotação nominal e da relocação de servidores no âmbito dos TREs e do TSE, foi realizada uma pesquisa documental sistemática nos sites oficiais dos respectivos tribunais, com recorte temporal delimitado aos últimos cinco anos (2021 a 2025). A metodologia adotada consistiu no acesso direto ao menu *Legislação* de cada portal institucional, com consulta específica aos ambientes de *legislação compilada*, *atos normativos* e *consulta de julgados*, conforme a arquitetura informacional disponibilizada por cada Tribunal. Em cada base consultada, utilizou-se como estratégia inicial a busca pelo prefixo “**lota**”, de modo a abranger variações morfológicas relevantes, tais como *lotar*, *lotação*, *relocação*, *lotado*, *lotada*, *lotá-lo*, *lotá-la*, *lotando-o*, *lotando-a*, além do próprio termo *lota*.

Após o carregamento dos resultados, procedeu-se à leitura orientada dos textos normativos, com apoio da ferramenta de busca interna do navegador (atalho **CTRL+F**), utilizando-se palavras-chave complementares (**fixa**, **estabelece**, **dispõe**, **cargo**, **critério** e **parâmetro**) com o objetivo de identificar dispositivos que efetivamente disciplinassem critérios formais de lotação nominal ou relocação de servidores.

Como critério metodológico de exclusão, foram desconsiderados os atos administrativos de lotação nominal, individuais ou coletivos, que se limitassem a designar ou alocar servidores em unidades específicas sem estabelecer parâmetros gerais, critérios normativos ou diretrizes aplicáveis de forma abstrata e impessoal, por não apresentarem elementos analíticos capazes de contribuir para o objeto da pesquisa, que se concentra na identificação de normas estruturantes e passíveis de replicação institucional.

Também foram excluídos os atos normativos voltados exclusivamente à lotação numérica, destinados à estruturação institucional, em geral relacionados à criação, transformação, redistribuição ou alocação de cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas no âmbito dos Tribunais pesquisados, por não tratarem diretamente da gestão da lotação nominal de servidores enquanto política de movimentação interna. Tal exclusão se justifica pelo fato de que esses atos, embora relevantes sob a perspectiva da organização estrutural e do DFT, não apresentam elementos normativos diretamente associados à definição de critérios para a alocação individual ou relocação funcional de servidores, que constitui o foco central desta investigação.

O Quadro 3 consolida e sintetiza os resultados desse levantamento, reunindo os atos identificados no período analisado, sua natureza normativa, o número, ano e objeto, permitindo uma visão comparada e sistematizada da forma como a temática da lotação e da relocação vem sendo tratada normativamente na Justiça Eleitoral.

Quadro 3 - Levantamento de Atos Normativos sobre Lotação e Relotação de Servidores na Justiça Eleitoral

Tribunal	Tipo / Número / Ano / Objeto e <i>Link</i> do Ato Normativo	Atos Retornados de 2021 à 2025
TRE-AC	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-ac.jus.br/legislacao/resolucoes-tre), em 29/12/2025, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	204
TRE-AL	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-al.jus.br/jurisprudencia/consulta-acordaos-e-resolucoes), em 29/12/2025, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	581
TRE-AM	Portaria nº 976/2025 - Dispõe sobre a Política Pública de Estímulo à Lotação e à Permanência de Magistrados(as) em Comarcas definidas como de difícil provimento. Disponível em: https://www.tre-am.jus.br/legislacao/compilada/portarias/2025/portaria-no-976-de-8-de-outubro-de-2025?SearchableText=lota . Acesso em: 31/12/2025.	2.156
TRE-AP	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-ap.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 02/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	309
TRE-BA	Portaria nº 502/2023 - Institui critérios para lotação e movimentação interna de servidores no âmbito da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Tornada sem efeito pela Portaria nº 516/2023 . Disponível em: https://www.tre-ba.jus.br/legislacao/compilada/portaria-da-presidencia/2023/portaria-no-502-de-26-de-maio-de-2023?SearchableText=lota . Acesso em: 02/01/2026. Portaria nº 516/2023 - Tornar sem efeito a Portaria TRE-BA nº 502/2023, publicada no Diário da Justiça Eletrônico nº 99, de 30 de maio de 2023, referente aos critérios para lotação e movimentação interna de servidores no âmbito da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Disponível em: https://www.tre-ba.jus.br/legislacao/compilada/portaria-da-presidencia/2023/portaria-no-516-de-30-de-maio-de-2023?SearchableText=lota . Acesso em: 02/01/2026.	561

Tribunal	Tipo / Número / Ano / Objeto e <i>Link</i> do Ato Normativo	Atos Retornados de 2021 à 2025
TRE-CE	Resolução nº 939/2023 - Altera o parágrafo único do art. 2º, o inciso III do artigo 6º, e o anexo I da Resolução TRE-CE nº 867/2021, que instituiu o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, para o período 2021/2026. Disponível em: https://www.tre-ce.jus.br/legislacao/compilada/resolucao/2023/resolucao-no-939-de-14-de-marco-de-2023?SearchableText=lota . Acesso em: 03/01/2026.	591
	Resolução nº 867/2021 - Institui o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Eleitoral do Ceará, para o período 2021-2026, e dá outras providências. Disponível em: https://www.tre-ce.jus.br/legislacao/compilada/resolucao/2021/resolucao-no-867-de-16-de-dezembro-de-2021?SearchableText=lota . Acesso em: 03/01/2026.	
TRE-DF	Portaria Conjunta nº 8/2021 - Dispõe sobre a alteração de lotação dos(as) servidores(as), no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE-DF. Disponível em: https://www.tre-df.jus.br/legislacao/compilada/portaria-conjunta/2021/portaria-conjunta-n-8-de-31-de-agosto-de-2021?SearchableText=lota . Acesso em: 03/01/2026.	124
TRE-ES	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-es.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 03/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	1.313
TRE-GO	Portaria PRES nº 412/2025 - Normatiza a movimentação interna dos(as) servidores(as) por meio do chamamento público interno e da relocação, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Disponível em: https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-412-de-4-de-dezembro-de-2025 . Acesso em: 01/02/2026.	593
TRE-MA	Instrução Normativa nº 13/2023 - Dispõe sobre lotação e movimentação interna de servidores (as) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Disponível em: https://www.tre-ma.jus.br/legislacao/compilada/instrucao-normativa/2023/instrucao-normativa-no-13-de-11-de-outubro-de-2023?SearchableText=lota . Acesso em: 03/01/2026.	634
TRE-MT	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-mt.jus.br/legislacao/atos-normativos/atos-normativos), em 04/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	Não informado
TRE-MS	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-ms.jus.br/legislacao/resolucoes-do-tre-ms/resolucoes-do-tre-ms), em 04/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	Não informado
TRE-MG	Portaria PRE nº 205/2025 - Dispõe sobre a lotação de servidores nas assessorias jurídicas da Presidência e da Vice-Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral e nos gabinetes de Juízes Membros do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. Disponível em: https://www.tre-mg.jus.br/legislacao/portarias/arquivos-portarias-pre-2025/tre-mg-portaria-pre-205-2025-de-03-09-2025/@@display-file/file/Portaria-PRE-205-2025.pdf . Acesso em: 04/01/2026.	Não informado.
	Portaria DG nº 114/2019 - Institui comissão encarregada de realizar estudos para normatização da lotação no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. - Revogada pela Portaria DG nº 31/2024. - Alterada pelas Portarias DG nº 134/2019, 08/2020, 81/2020 e 82/2021. - Prazo prorrogado pela Portaria DG nº 13, de 23/02/2021, por 120 dias. - Prazo prorrogado pela Portaria DG nº 65, de 21/06/2021, por 60 dias. Disponível em: https://www.tre-mg.jus.br/legislacao/portarias/arquivos-portarias-2019/tre-mg-portaria-dg-114-2019-de-03-10-2019/@@display-file/file/Portaria_114_DG_revogada.pdf . Acesso em 11/01/2026.	

Tribunal	Tipo / Número / Ano / Objeto e <i>Link</i> do Ato Normativo	Atos Retornados de 2021 à 2025
	<p>Portaria DG nº 31/2024 - Institui Comissão responsável para realizar estudos para implementação de política de movimentação de servidores no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais e revoga a Portaria nº 114, de 3 de outubro de 2019, da Diretoria-Geral.</p> <p>- Novo prazo estabelecido pela Portaria DG nº 108/2025, de 120 dias, a partir de 1º/10/2025.</p> <p>- Prazo prorrogado pela Portaria DG nº 32/2025, por 30 dias, a partir de 12/05/2025.</p> <p>- Prazo prorrogado pela Portaria DG nº 24/2025, por 30 dias, a partir de 14/04/2025.</p> <p>- Prazo prorrogado pela Portaria DG nº 15/2025, por 30 dias, a partir de 11/03/2025.</p> <p>Disponível em: https://www.tre-mg.jus.br/legislacao/portarias/arquivos-portarias-dg-2024/tre-mg-portaria-dg-31-2024-de-11-03-2024. Acesso em: 04/01/2026</p>	
TRE-PA	<p>Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-pa.jus.br/legislacao/resolucoes-ano/resolucoes-ano-pagina), em 06/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.</p>	Não informado
TRE-PB	<p>Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-pb.jus.br/legislacao/normas-internas/normas-do-tre-pb), em 06/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.</p>	Não informado
TRE-PR	<p>Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/resolucoes-do-tre-pr/resolucoes-tre-pr), em 07/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.</p>	1.497
TRE-PE	<p>Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-pe.jus.br/legislacao/normas-internas-1), em 08/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.</p>	6
TRE-PI	<p>Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-pi.jus.br/legislacao/resolucoes-tre-pi-2/resolucoes-tre-pi), em 08/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.</p>	7
TRE-RJ	<p>ATO PR TRE-RJ nº 333/2023 - Dispõe sobre o Processo de Seleção Interna (PSI) para composição de lotação nas unidades do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/atos-da-presidencia/2023/ato-pr-tre-rj-no-333-de-11-de-setembro-de-2023?SearchableText=lota. Acesso em: 15/01/2026.</p>	321
TRE-RN	<p>Resolução nº 111/2023 - Dispõe sobre o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://www.tre-rn.jus.br/legislacao/compilada/resolucao/2023/resolucao-no-111-de-20-de-outubro-de-2023?SearchableText=lota. Acesso em: 16/01/2026.</p>	107

Tribunal	Tipo / Número / Ano / Objeto e <i>Link</i> do Ato Normativo	Atos Retornados de 2021 à 2025
	Portaria Conjunta PRES/CRE nº 4/2021 - Especifica as unidades do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte cujos cargos ou funções devam ser exercidos com exclusividade por bacharel em Direito ou exijam a utilização preponderante de conhecimento jurídico, com o fim de viabilizar a comprovação do exercício da atividade jurídica, a que se referem os arts. 93, I, e 129, § 3º, ambos da Constituição Federal, e, ainda, o art. 59, I e III, da Resolução n.º 75/2009 do Conselho Nacional de Justiça e o art. 1º, II, da Resolução n.º 40/2009 do Conselho Nacional do Ministério Público, bem como dispõe sobre o processo de trabalho atinente à expedição de certidão circunstanciada para fins de comprovação do tempo de atividade jurídica. Disponível em: https://www.tre-rn.jus.br/legislacao/compilada/atos-conjuntos/2021/portaria-conjunta-pres-cre-no-4-de-9-de-fevereiro-de-2021?SearchableText=lota . Acesso em 16/01/2026.	
TRE-RS	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-rs.jus.br/legislacao/normas-do-tre-rs/normas-do-tre-rs), em 16/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	19
TRE-RO	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-ro.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 16/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	55
TRE-RR	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-rr.jus.br/legislacao/resolucoes-tre-rr), em 16/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	44
TRE-SC	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-sc.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 16/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	78
TRE-SP	Portaria nº 121/2025 - Regulamenta o critério e o procedimento para a lotação, no âmbito do TRE-SP, de candidatas e candidatos aprovados no concurso público nacional unificado da Justiça Eleitoral, durante o prazo de validade previsto no respectivo Edital nº 1-CPNUJE, de 27 de maio de 24. Disponível em: https://www.tre-sp.jus.br/legislacao/compilada/portarias-tre-sp/2025/portaria-no-121-de-16-de-junho-de-2025?SearchableText=lota . Acesso em: 16/01/2026.	251
TRE-SE	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-se.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 17/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	208
TRE-TO	Apesar da consulta sistemática ao repositório oficial de resoluções (https://www.tre-to.jus.br/legislacao/compilada?tab=ancora-2), em 17/01/2026, não foram localizados atos normativos relacionados à lotação nominal ou à relocação de servidores no período de 2021 a 2025.	457
TSE	Instrução Normativa Nº 3/2025 - Dispõe sobre a lotação, a movimentação e a seleção interna de servidoras e servidores no Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/in/2025/instrucao-normativa-no-3-de-14-de-agosto-de-2025?SearchableText=lota . Acesso em: 20/01/2026.	70

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

A análise comparativa dos atos normativos identificados no levantamento documental evidencia, no âmbito da Justiça Eleitoral, a coexistência de diferentes estratégias regulatórias voltadas a disciplinar a movimentação de servidores, especialmente no que se refere à lotação nominal e à relocação. Em geral, os normativos examinados, notadamente instruções

normativas e portarias, concentram-se em aspectos procedimentais e operacionais da movimentação funcional. Embora tragam contribuições relevantes para a execução administrativa, mostram-se limitados para estruturar uma política institucional abrangente, estável e sistematizada de gestão da força de trabalho.

Nesse contexto, a análise da Instrução Normativa nº 3 do TSE e de portarias editadas por diversos TREs, a exemplo dos casos do TRE-AM, TRE-BA, TRE-CE, TRE-DF, TRE-MA, TRE-MS, TRE-MG, TRE-RJ, TRE-RN e TRE-SP, permite identificar aspectos positivos relacionados à padronização de fluxos, à definição de rotinas administrativas, à centralidade da unidade de gestão de pessoas e à busca por maior previsibilidade procedimental. Em especial, a norma editada no TRE-MA (Instrução Normativa nº 13/2023) oferece evidências adicionais de maturidade operacional ao:

(i). explicitar hipóteses de movimentação interna em linguagem objetiva;

(ii). organizar fluxo administrativo completo: com formalização do pedido, manifestação técnica da área de gestão de pessoas, deliberação superior e publicação em boletim/veículo oficial; e,

(iii). incorporar a atuação de áreas especializadas, como desenvolvimento organizacional orientado por perfil de competências e unidades de saúde/qualidade de vida com fundamento em laudos médicos.

Soma-se a isso a utilização de instrumentos padronizados (formulário e campos estruturados), inclusive com indicadores de satisfação e registro de percepções, o que qualifica o processo decisório e produz dados úteis para a governança de pessoas.

Tais virtudes são típicas de atos de natureza executiva e se revelam adequadas para a regulamentação infralegal da política de movimentação, sobretudo no que diz respeito à operacionalização prática das diretrizes institucionais. Contudo, esses normativos tendem a tratar a matéria de forma pontual e, por vezes, restrita a segmentos organizacionais, sem consolidar um marco normativo estruturante capaz de reduzir a discricionariedade administrativa e assegurar uniformidade institucional.

A experiência do TRE-BA ilustra com clareza os limites desse modelo. A Portaria TRE-BA nº 502/2023, embora tenha buscado disciplinar critérios objetivos para a movimentação interna de servidores, teve vigência extremamente curta, sendo tornada sem efeito no mesmo dia de sua publicação pela Portaria nº 516/2023. A circunstância evidencia fragilidade normativa, possível insuficiência de maturação técnica ou jurídica e os riscos de

regular matéria estrutural sensível exclusivamente por meio de portaria, sem respaldo em ato normativo hierarquicamente superior. Esse dado empírico reforça a necessidade de tratamento da lotação e da relotação em nível resolutivo, como forma de garantir estabilidade, segurança jurídica e coerência sistêmica.

Por outro lado, as regulamentações do TRE-CE (Resolução nº 939/2023) e o TRE-RN (Resolução nº 111/2023), embora não disciplinem diretamente a lotação ou a relotação, apresenta contribuição conceitual relevante ao reconhecer a lotação por critérios técnicos como indicador estratégico no âmbito do Planejamento de Gestão de Pessoas. Referidos normativos avançam no reconhecimento da importância estratégica da distribuição da força de trabalho, alinhando-se às diretrizes nacionais de gestão de pessoas, ao vincular a alocação de servidores à lógica de planejamento, metas e monitoramento, essa experiência legitima a compreensão da lotação nominal como variável estratégica de governança e reforça a pertinência de associar a movimentação funcional à gestão baseada em evidências, premissa incorporada expressamente na minuta de resolução proposta neste estudo.

A comparação também indica que determinados conteúdos, embora úteis, tendem a ser excessivamente específicos para o corpo de uma Resolução e, por isso, devem integrar a regulamentação posterior por Portaria, preservando a generalidade normativa e a flexibilidade administrativa. É nesse ponto que experiências como a TRE-MG (Portaria PRE nº 205/2025) e do TRE-RN (Portaria Conjunta PRES/CRE nº 4/2021) oferecem insumo adicional: ao fixar requisito técnico delimitado, vinculando a lotação em unidades estratégicas de assessoramento jurídico à formação acadêmica correspondente, a portaria evidencia a pertinência de critérios objetivos setoriais para reduzir discricionariedade em escolhas sensíveis; ao mesmo tempo, reforça que tais critérios, por sua natureza temática e restrita, ajustam-se melhor ao plano infralegal, desde que autorizados e harmonizados pelo marco geral estabelecido em Resolução.

Ainda no caso do TRE-MG, a instituição de comissão para elaborar proposta de política de movimentação (Portaria DG nº 114/2024), com histórico de prorrogações sucessivas desde 2019, explicita, de um lado, o reconhecimento formal da complexidade do tema e, de outro, o risco de prolongamento indefinido da construção normativa quando não há um marco estruturante consolidado. Essa evidência empírica corrobora o diferencial deste estudo ao já apresentar uma minuta resolutiva completa, com desenho de governança e previsão de regulamentação posterior, evitando dependência prolongada de comissões e sucessivas prorrogações sem entrega normativa final.

Nesse sentido, o TRE-RJ revela-se uma referência relevante de boa prática procedimental, sobretudo ao estruturar de forma objetiva o processo de seleção interna, incorporar a análise de perfis profissionais e considerar competências técnicas como subsídio à decisão administrativa. Tais elementos qualificam a execução da movimentação funcional e contribuem para maior transparência, racionalidade e aderência entre o perfil do servidor e as atribuições da unidade de destino. Contudo, a adoção isolada desse modelo, restrita ao plano infralegal, evidencia limites institucionais para disciplinar matéria estrutural sensível como a lotação nominal e a relotação, na medida em que não estabelece diretrizes gerais, conceitos estruturantes ou princípios de governança aplicáveis de forma uniforme e estável no âmbito institucional.

Por sua vez, a minuta de Resolução proposta neste estudo apresenta-se como instrumento normativo juridicamente mais adequado e institucionalmente mais robusto para disciplinar a lotação nominal e a relotação de servidores. Diferentemente dos atos infralegais analisados, a proposta opera no nível normativo apropriado ao objeto, ao estabelecer diretrizes gerais, princípios estruturantes e critérios objetivos que afetam diretamente a organização institucional, a governança da força de trabalho, a previsibilidade administrativa e os direitos funcionais dos servidores. A minuta inova ao definir conceitos claros, como lotação nominal, lotação ideal, lotação excedente, relotação e banco de vagas, ao vincular a movimentação ao DFT e à governança baseada em dados, e ao reduzir espaços de discricionariedade administrativa por meio da exigência de motivação, transparência e critérios previamente estabelecidos.

Adicionalmente, a proposta apresentada avança ao incorporar uma perspectiva humanizada de gestão de pessoas, ao exigir tentativas prévias de reintegração, análise de perfil e acompanhamento pela área de desenvolvimento organizacional antes da efetivação de movimentações decorrentes de dificuldades de adaptação, mitigando conflitos organizacionais e promovendo proteção institucional ao servidor e à Administração. Trata-se de inovação normativa relevante, pois desloca a movimentação da lógica reativa e casuística para um modelo preventivo, orientado por critérios, evidências e racionalidade distributiva, alinhado às diretrizes do CNJ e aos princípios constitucionais da efetividade, impessoalidade e interesse público.

A análise comparativa reforça, assim, a distinção necessária entre normas de caráter estruturante e atos de execução administrativa. Elementos positivos identificados nas portarias e instruções normativas analisadas, como fluxos operacionais, prazos internos, formulários,

rotinas de atualização do banco de vagas, procedimentos de comunicação entre unidades e detalhamento do uso de sistemas institucionais, mostram-se mais adequados à regulamentação por meio de Portaria da Presidência, conforme já previsto na minuta de resolução. Essa separação funcional respeita a boa técnica normativa, preserva a flexibilidade administrativa e evita o engessamento operacional, sem comprometer a estabilidade e a coerência do marco normativo.

Todavia, a densidade normativa e o nível de detalhamento presentes em atos infralegais, como instruções normativas e portarias, não se mostram suficientes para suprir a lacuna estrutural identificada no âmbito da Justiça Eleitoral: a inexistência de ato normativo de hierarquia superior que estabeleça diretrizes gerais, princípios e critérios estruturantes para a lotação nominal e a relocação de servidores. Sob esse prisma, a minuta de resolução proposta apresenta-se como instrumento juridicamente mais adequado e institucionalmente consistente, por operar no plano normativo correto, alinhando-se às diretrizes constitucionais, à Lei nº 8.112/1990 e às resoluções do CNJ, bem como aos fundamentos da governança pública e do DFT. A opção pela resolução permite consolidar uma política institucional estável, capaz de orientar decisões administrativas de forma sistêmica, sem incorrer no excessivo engessamento que caracterizaria a incorporação, em nível resolutivo, de regras excessivamente procedimentais.

Em síntese, o levantamento documental evidencia que, embora os atos infralegais examinados ofereçam contribuições operacionais relevantes, eles se mostram insuficientes para regular, de forma isolada, matéria estrutural de elevada complexidade e impacto institucional. A estratégia adotada pelo TRE-GO, de instituir uma Resolução como norma matriz, a ser posteriormente detalhada por Portaria regulamentadora, revela-se juridicamente adequada, tecnicamente consistente e alinhada às melhores práticas de governança da força de trabalho no âmbito do Poder Judiciário.

Ademais, As análises desenvolvidas nesta seção evidenciam que a ausência de um marco normativo estruturante sobre a lotação nominal e a relocação favorece decisões casuísticas e amplia o espaço de discricionariedade administrativa. Não obstante, os próprios debates institucionais suscitados ao longo do período de investigação passaram a produzir efeitos concretos na prática administrativa do Tribunal, como se verifica a seguir.

2.5.1. Da Lacuna Normativa à Prática Institucional: a Portaria TRE-GO nº 412/2025

Cumprir registrar que, no curso do desenvolvimento desta pesquisa, o TRE-GO editou ato que normatiza a movimentação interna dos(as) servidores(as) por meio do chamamento público interno e da relocação, no âmbito da Secretaria do Tribunal (Goiás, 2025). A publicação desse ato infralegal, em 09/01/2026, representa marco institucional relevante, na medida em que incorpora premissas centrais da proposta de Minuta de Resolução apresentada em 2024 (Goiás, 2024), especialmente no que se refere à adoção de critérios objetivos, à transparência procedimental, à análise de perfil profissional e comportamental, à valorização da compatibilidade entre competências e demandas das unidades e à atuação estruturada da área de Gestão de Pessoas no processo decisório.

Embora editada sob a forma de portaria, instrumento normativo de natureza executiva, a Portaria nº 412/2025 evidencia mudança qualitativa na forma de pensar e conduzir a gestão da força de trabalho, ao deslocar a movimentação funcional de uma lógica predominantemente discricionária e casuística para um modelo orientado por critérios técnicos, dados e governança, em consonância com os fundamentos teóricos, normativos e empíricos desenvolvidos neste estudo. Tal iniciativa demonstra que o debate acadêmico e institucional promovido pela pesquisa não apenas identificou lacunas, mas induziu reflexão crítica e aprendizado organizacional, capazes de produzir efeitos normativos concretos ainda durante sua realização.

Destaca-se, ainda, o resgate expresso do termo “relocação” no texto da Portaria nº 412/2025, o que possui significado jurídico e histórico relevante. Conforme evidenciado no levantamento normativo realizado nesta pesquisa, após a Constituição Federal de 1988, o vocábulo relocação praticamente desapareceu dos atos normativos, sendo substituído, de forma imprecisa, pelo uso genérico do termo lotação para validar atos que, na prática, configuravam relocações internas. Ao retomar explicitamente a categoria relocação, a Portaria contribui para a requalificação conceitual do instituto, conferindo maior precisão terminológica, segurança jurídica e coerência sistêmica ao tratamento da movimentação interna de servidores.

Nesse sentido, a Portaria nº 412/2025 não esgota a necessidade de um marco normativo hierarquicamente superior, mas reforça empiricamente a pertinência da proposta de Resolução como norma matriz estruturante, capaz de conferir estabilidade, coerência

sistêmica e previsibilidade à política de gestão da força de trabalho. Ao reservar às portarias regulamentadoras o detalhamento operacional e procedimental, preserva-se a boa técnica normativa, fortalece-se a governança institucional e amplia-se a efetividade da gestão de pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral.

2.6. Levantamento complementar sobre a Tabela de Lotação de Pessoal e os dados de distribuição de servidores de que trata a Resolução CNJ nº 219/2016

A Resolução CNJ nº 219/2016 constitui importante marco normativo no âmbito do PJU ao estabelecer critérios e parâmetros para a distribuição de servidores, cargos em comissão e funções de confiança entre as unidades judiciais de primeiro e segundo graus de jurisdição, orientando a alocação quantitativa da força de trabalho com base em princípios de equidade, racionalidade e transparência (Brasil, 2016a). Sua edição representou avanço institucional ao enfrentar a histórica assimetria na distribuição de recursos humanos, promovendo maior equilíbrio estrutural entre as instâncias judiciais.

O núcleo central da Resolução volta-se à regulamentação da lotação numérica, isto é, ao dimensionamento quantitativo dos cargos nos tribunais, com base em parâmetros técnicos relacionados à demanda processual, à estrutura organizacional e às necessidades de funcionamento das unidades judiciais e administrativas. Nesse contexto, institui-se a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) como instrumento padronizado de transparência e racionalização, destinado a demonstrar a distribuição formal dos cargos existentes, conforme modelo constante de seus anexos. Ao exigir a publicação dessas tabelas nos sítios eletrônicos dos tribunais, o CNJ fortalece a transparência, o controle social e a *accountability* institucional.

Importa destacar que a Resolução nº 219/2016 não disciplina a lotação nominal, tampouco estabelece critérios para relocação, análise de perfil profissional ou compatibilidade de competências. Sua abordagem é predominantemente estrutural e quantitativa, voltada à organização formal dos cargos, sem adentrar a dimensão qualitativa da gestão estratégica de pessoas. Embora não integre diretamente o escopo central desta pesquisa, seus comandos normativos oferecem fundamentos estruturantes que subsidiam a elaboração da minuta de resolução proposta ao TRE-GO, especialmente no que se refere à lógica de planejamento, à centralização das informações de lotação e à governança da distribuição de pessoal.

Nos termos do parágrafo único do art. 1º, suas disposições aplicam-se, no que couber, à Justiça Eleitoral e à Justiça Militar da União. Todavia, a aplicação integral de seus critérios à Justiça Eleitoral mostra-se limitada em razão de suas peculiaridades institucionais. Diferentemente da Justiça comum, cujos parâmetros de distribuição de pessoal se apoiam majoritariamente na tramitação processual contínua, a Justiça Eleitoral possui caráter predominantemente administrativo, com forte concentração de esforços na organização e execução do processo eleitoral, marcado por ciclos, sazonalidade e picos operacionais.

A Justiça Eleitoral exerce, de forma integrada, três funções essenciais: (i). regulamentar, ao editar normas que disciplinam o processo eleitoral; (ii). administrativa, ao planejar e executar todas as etapas das eleições; e (iii). jurisdicional, ao processar e julgar demandas eleitorais e crimes correlatos. Essa combinação amplia significativamente o escopo de sua atuação, exigindo abordagem mais flexível e adaptativa na gestão da força de trabalho.

Nesse contexto, a inclusão do levantamento das TLPs da Justiça Eleitoral cumpre papel metodológico relevante, ao fornecer dados estruturados sobre a distribuição quantitativa de servidores, cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do PJU. Procedeu-se, assim, ao mapeamento dos *links* oficiais das Tabelas de Lotação de Pessoal disponibilizadas pelos tribunais, conforme sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Levantamento das Tabelas de Lotação de Pessoal da Justiça Eleitoral

Tribunal	Link de Acesso à TLP
TRE-AC	https://www.tre-ac.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-AL	https://www.tre-al.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj-1/tabela-de-lotacao-de-pessoal-resolucao-cnj-no-219-2016
TRE-AM	https://www.tre-ap.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-AP	https://www.tre-am.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/gestao-pessoas/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-BA	https://www.tre-ba.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/recursos-humanos-e-remuneracao/tabelas-de-lotacao-de-pessoal-tlp?SearchableText=tlp
TRE-CE	https://www.tre-ce.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/tabela-de-lotacao-de-pessoal/tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-DF	https://www.tre-df.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/paineis/sgp-tlp-cnj-219-2016
TRE-ES	https://www.tre-es.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/aceso-a-informacao/pessoal/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp?SearchableText=tlp
TRE-GO	https://www.tre-go.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/recursos-humanos-e-remuneracao/recursos-humanos-e-remuneracao#TLP
TRE-MA	https://www.tre-ma.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp/informacoes?SearchableText=tlp
TRE-MT	https://www.tre-mt.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/lotacao/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp?SearchableText=tlp
TRE-MS	https://www.tre-ms.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/recursos-humanos-e-remuneracao/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp

Tribunal	Link de Acesso à TLP
TRE-MG	https://apps01.tre-mg.jus.br/aplicativos/php/cnj/webservice/tabela_lotacao.php
TRE-PA	https://www.tre-pa.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-PB	https://www.tre-pb.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal
TRE-PR	https://www.tre-pr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/relatorios/resolucao-cnj-n-102-2009/resolucao-cnj-219-2016-tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-PE	https://www.tre-pe.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/tabelas-de-lotacao-de-pessoal-1/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-PI	https://www.tre-pi.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/recursos-humanos-e-remuneracao/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp-art-60-inciso-vii-alinea-b/art-60-inciso-vii-alinea-b-tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp
TRE-RJ	https://www.tre-rj.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp-na-qual-constem-todas-as-unidades-administrativas-e-judiciarias-com-identificacao-nominal-dos-servidores-cargos-efetivos-cargos-em-comissao-e-funcoes-ocupadas?SearchableText=tlp
TRE-RN	https://www.tre-rn.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/estrutura-de-pessoal/resolucao-cnj-219-2016/resolucao-cnj-219-2016?SearchableText=tlp
TRE-RS	https://www.tre-rs.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/item-8-gestao-de-pessoas/Tabela%20de%20Lotacao%20de%20Pessoal%20-%20TLP?SearchableText=tlp
TRE-RO	https://www.tre-ro.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp-res-cnj-219-2016?SearchableText=tlp
TRE-RR	https://www.tre-rr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-SC	https://www.tre-sc.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/despesas-e-outras-informacoes/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-SP	https://www.tre-sp.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/pagina/tabelas-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-SE	https://www.tre-se.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-pessoas/estrutura-pessoal/tlp/tabela-de-lotacao-de-pessoal?SearchableText=tlp
TRE-TO	https://www.tre-to.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/recursos-humanos-e-remuneracoes/tabela-de-lotacao-de-pessoal/tabela-de-lotacao-de-pessoal-tlp?SearchableText=tlp
TSE	https://transparencia.tse.jus.br/transparenciaDadosServidores/smvc/relatorios/lotacao-geral/sem-assinatura/agrupamento-por-unidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A proposta normativa objeto deste estudo dialoga com a TLP ao reconhecer a distribuição quantitativa como base indispensável do planejamento da força de trabalho e pressuposto necessário para qualquer política de movimentação. A lógica da lotação numérica é incorporada como fundamento objetivo sobre o qual se desenvolve a dimensão qualitativa da lotação nominal e da relotação, ao mesmo tempo em que a minuta avança para suprir lacunas não abrangidas pelo normativo do CNJ.

Assim, enquanto a Resolução nº 219/2016 consolida parâmetros estruturais para a organização quantitativa dos cargos, a proposta apresentada ao TRE-GO busca complementar esse marco, integrando critérios técnicos, comportamentais e de governança à alocação nominal dos servidores. Propõe-se, desse modo, um modelo integrativo, no qual a TLP funciona como base estruturante, e a lotação nominal como instrumento estratégico de efetividade administrativa, aderência institucional e valorização do capital humano.

3. ESTUDO DE CASO I – O TRT DA 18ª REGIÃO: Inovação, Governança e Efetividade na Gestão da Força de Trabalho

A gestão da força de trabalho no setor público, especialmente em unidades que conciliam alta complexidade técnica e grande volume de demandas, exige um modelo de governança capaz de integrar planejamento, inovação, tecnologia e valorização humana. A Secretaria de Cálculos Judiciais (SCJ) do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT-18) representa uma experiência singular nesse campo, ao demonstrar que a inteligência institucional aplicada à gestão de pessoas pode superar limitações de recursos humanos e elevar a qualidade dos serviços prestados. Mesmo diante de uma lotação numérica inicialmente insuficiente, a SCJ demonstrou que a adequação da lotação nominal pode transformar desafios institucionais em oportunidades de inovação e excelência.

O objetivo deste capítulo é analisar como a lotação nominal e relocação por competências e desempenho contribuíram para a redução do passivo de cálculos judiciais e para o fortalecimento da governança pública. O modelo da SCJ combina planejamento estratégico, justiça distributiva e transformação digital, consolidando-se como referência de gestão pública baseada em evidências.

A escolha da experiência da SCJ como objeto de análise justifica-se por constituir um exemplo concreto e bem-sucedido de superação de limitações estruturais, alcançada mediante estratégias inovadoras de gestão da força de trabalho. Apesar do quadro funcional reduzido, a SCJ obteve altos níveis de produtividade, qualidade e engajamento, resultado de uma reorganização interna criteriosa, da padronização de fluxos e rotinas de trabalho, da qualificação permanente dos servidores e da adoção intensiva de tecnologias voltadas à efetividade administrativa.

O estudo destaca-se por evidenciar que o redimensionamento organizacional, processual e qualitativo da lotação nominal pode impulsionar a efetividade, fortalecer a equidade e fomentar a inovação no setor público, apresentando potencial de replicabilidade em outros contextos institucionais que enfrentam restrições semelhantes de pessoal e desafios de desempenho.

A metodologia utilizada foi qualitativa, descritiva e aplicada, com triangulação de dados obtidos em entrevistas, análises documentais, observações e registros administrativos.

Foram realizados cinco encontros técnicos entre a SCJ, a UFT e o TRE-GO, possibilitando a validação empírica dos resultados e a formulação de um modelo replicável em outros órgãos do Judiciário.

O estudo examinou de que forma a unidade reagiu ao déficit de pessoal, uma vez que necessitava de 93 calculistas, mas dispunha de apenas 71, adotando, como resposta, a implementação de um plano de gestão setorial estrategicamente estruturado. O plano integrou ferramentas de categorização por grau de complexidade dos processos, metas de produtividade alinhadas à capacidade operacional, programas de formação continuada, estratégias de retenção e valorização de talentos, modelos de gestão por desempenho e incentivos à permanência funcional.

A análise procurou compreender como essas ações interdependentes foram combinadas de forma sinérgica para otimizar os resultados institucionais, promovendo ganhos de efetividade, engajamento e sustentabilidade organizacional, sem a necessidade de expansão do quadro de servidores.

3.1. Do Ecossistema da Gestão da Força de Trabalho da SCJ

A maturidade institucional alcançada pela SCJ pode ser observada por meio da comparação entre seu modelo de gestão (Figura 11) e o Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (Figura 10), metodologia desenvolvida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), que inclui o modelo referencial de DFT e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), e difundido no Portal do Governo Federal.

Figura 10 – Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho



Fonte: Adaptado, pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia, do Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dft-1>. Acesso em: 08/02/2026.

A Figura 10 estrutura-se em oito eixos temáticos interdependentes, cuja integração reflete uma visão sistêmica do planejamento e da gestão de pessoas no setor público. São eles:

1. **Gestão da Força de Trabalho:** eixo central e ponto de convergência dos demais, integra informações, pessoas e processos, promovendo o alinhamento entre desempenho, metas estratégicas e sustentabilidade institucional.
2. **Dimensionamento da Força de Trabalho:** define a quantidade ideal de servidores, unidade de lotação/relocação e distribuição.
3. **Comportamento e Perfil do Servidor:** assegura a adequação entre o perfil profissional e comportamental e as atividades desempenhadas.
4. **Previsão de Aposentadorias:** atua de forma preditiva, permitindo planejar substituições e sucessões.
5. **Gestão de Movimentação de Pessoas:** abrange remoções, cessões, requisições, redistribuições, lotações e relocações, garantindo equilíbrio e ajuste dinâmico entre as unidades.
6. **Análise da Despesa de Pessoal:** considera a sustentabilidade fiscal e orçamentária da gestão de pessoas.
7. **Condições de Trabalho:** contempla aspectos ergonômicos, ambientais, tecnológicos e psicossociais, reconhecendo a relação direta entre bem-estar e efetividade.
8. **Evolução das Ocupações no Serviço Público:** analisa a transformação dos cargos e funções à luz das novas tecnologias e demandas institucionais. Conecta-se à transformação digital e à modernização organizacional, orientando o redesenho das carreiras e o futuro do trabalho público.

Cada eixo mantém relação direta e interdependente com os demais, reforçando o caráter integrado e dinâmico do modelo. O próprio DFT depende de dados sobre movimentações, aposentadorias, condições de trabalho e perfil dos servidores, confirmando sua natureza sistêmica.

Por sua vez, durante os estudos conduzidos com a equipe da SCJ, foram identificados elementos adicionais que ampliam o escopo do modelo original, demonstrando um estágio mais elevado de maturidade institucional e gerencial. A unidade passou a atuar de forma consistente em três dimensões complementares, conforme se verifica na Figura 11:

9. **Gestão por Competências:** promove o alinhamento entre capacidades individuais e metas organizacionais, potencializando resultados e assegurando coerência entre formação e função desempenhada.
10. **Monitoramento e Avaliação de Desempenho:** consolida métricas objetivas e ferramentas digitais de acompanhamento contínuo, fortalecendo a meritocracia e a justiça organizacional.
11. **Governança e Accountability:** reforça mecanismos de transparência, controle e responsabilidade administrativa, em consonância com os princípios da governança pública contemporânea e as recomendações do TCU (2020).

Figura 11 - Ecossistema da Gestão da Força de Trabalho da SCJ



Fonte: Adaptado, pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia, do Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dft-1>. Acesso em: 08/02/2026.

Ao incorporar essas três dimensões, a SCJ demonstra que a maturidade gerencial não se alcança apenas pelo cumprimento de metas, mas pela capacidade de articular governança, tecnologia e desenvolvimento humano em um mesmo sistema de valor. Assim, o modelo da unidade transcende o caráter técnico do DFT e se consolida como uma referência de gestão pública inteligente, humanizada e sustentável.

3.2. Da lacuna normativa à inovação gerencial: o modelo de gestão da força de trabalho da SCJ do TRT-18

A motivação para aprofundar o estudo no eixo de Gestão de Movimentação de Pessoas surgiu da necessidade de regulamentar as lotações nominais e relotações no âmbito do TRE-GO, tema cuja ausência de normatização tem gerado desequilíbrios entre unidades, perda de efetividade, desmotivação e alta rotatividade. Era comum que o gestor só tomasse conhecimento de uma relotação após a publicação do ato, um sintoma da ausência de governança e de critérios técnicos claros.

No TRT-18, a SCJ enfrentou desafios análogos e respondeu com uma estratégia de reestruturação pautada em evidências e inovação. O ponto de partida foi o mapeamento dos processos submetidos ao cálculo e a criação de um sistema de pontuação por complexidade, *Verba Rescisória, Médio, Difícil e Superdifícil*, permitindo equidade na distribuição de tarefas e valorização da experiência. Os servidores iniciantes recebiam processos de menor complexidade até atingirem gradualmente a meta de 80 pontos semanais, representando o equilíbrio ideal entre produtividade e qualidade técnica.

Diante das dificuldades históricas enfrentadas pela unidade para atrair e reter servidores com perfil técnico adequado às demandas crescentes, tornou-se necessário desenvolver estratégias alternativas de gestão de pessoas capazes de assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. Conforme revelado em entrevista com o Secretário da SCJ, fatores como a alta complexidade das análises, o rigor técnico da matemática trabalhista e a necessidade de disciplina e constância para manter o foco nas rotinas operacionais figuravam entre os principais desafios para permanência de novos servidores.

Em resposta a esse cenário, a SCJ redefiniu seus critérios de seleção e retenção, priorizando as competências comportamentais como eixo principal da composição da equipe. O conhecimento técnico específico e a experiência prévia deixaram de ser requisitos determinantes, dando lugar à valorização de atributos como responsabilidade, comprometimento, resiliência, curiosidade intelectual, disposição para aprender e abertura ao

trabalho colaborativo. Essa inflexão metodológica alinhou-se às diretrizes da gestão por competências e da governança humanizada, consolidando um processo seletivo orientado ao potencial de aprendizado e à aderência cultural.

A análise comportamental consolidou-se como um instrumento estratégico de integração e alinhamento organizacional, assegurando que os novos servidores fossem inseridos de forma estruturada em um ambiente de alta exigência técnica e comportamental. A partir dessa mudança, os recém-chegados passaram a contar com tutores de conteúdo, encarregados de conduzir sua adaptação profissional e cultural, orientando tanto o domínio técnico das atividades quanto a assimilação dos valores institucionais.

Parte da equipe, composta por servidores experientes e reconhecidos por sua *expertise*, passou a dedicar-se integralmente à formação de novos integrantes, consolidando uma cultura de mentoria e aprendizagem organizacional contínua. Esse modelo promoveu o compartilhamento de conhecimentos, o desenvolvimento colaborativo e o fortalecimento da autogestão, estimulando a corresponsabilidade pelo desempenho coletivo.

A partir desse novo paradigma, a SCJ estruturou práticas formativas permanentes, incluindo mentorias, cursos de capacitação e programas de aprendizagem continuada, transformando o desenvolvimento profissional em um pilar estratégico de governança e sustentabilidade institucional. Essa abordagem resultou em equipes mais autônomas, engajadas e orientadas ao propósito comum, reforçando o vínculo entre competência técnica, valores humanos e compromisso com a excelência do serviço público.

Assim, o fortalecimento dessa cultura de aprendizagem contínua consolidou a SCJ como um ambiente de desenvolvimento técnico e humano, guiado por princípios de cooperação, mérito, inovação e propósito compartilhado, reafirmando seu papel como referência em gestão pública inteligente e centrada em pessoas.

Outro pilar fundamental foi o incentivo à permanência e à atratividade de servidores qualificados. A ampliação de funções comissionadas e a implantação do teletrabalho integral, alinhada às diretrizes do CNJ e aos Núcleos de Justiça 4.0, elevaram significativamente o engajamento da equipe. A adoção do trabalho remoto foi acompanhada de metas auditáveis, indicadores de produtividade e *feedbacks* estruturados, garantindo um equilíbrio entre autonomia e responsabilidade. A possibilidade de converter créditos de produtividade em folgas e de ajustar horários de forma flexível reforçou a motivação e o senso de pertencimento institucional.

A SCJ também se destacou pelo uso intensivo de tecnologia. Além da padronização com o Processo Judicial Eletrônico de Cálculo Trabalhista (PJe-Calc), a unidade desenvolveu soluções próprias, como o Sistema de Apuração de Cartão de Ponto, reconhecido como boa prática pela Justiça do Trabalho. Paralelamente, iniciou a aplicação de ferramentas de inteligência artificial (IA) para triagem e extração de dados, demonstrando um compromisso contínuo com a inovação e a transformação digital. Essa integração tecnológica não substituiu o fator humano, mas o fortaleceu, ao oferecer instrumentos que ampliam a precisão e a previsibilidade das decisões gerenciais.

Mais do que ampliar o quadro de pessoal, a SCJ apostou na gestão qualitativa da lotação, com avaliação de desempenho baseada em critérios técnicos e comportamentais, de forma transparente e previamente estabelecida. Servidores que, sem justificativa, não atingiam os padrões mínimos perdiam benefícios como a função comissionada, o teletrabalho e, em casos reiterados, a permanência na unidade. Esse modelo de gestão, ancorado em equidade, meritocracia e responsabilidade, fomentou um ambiente de alta confiança e desempenho sustentável.

Os resultados foram evidentes. A rotatividade, antes elevada, reduziu-se drasticamente; o interesse pela unidade aumentou de forma significativa, e servidores de outras áreas passaram a buscar voluntariamente lotação na SCJ, atraídos pelo ambiente inovador, meritocrático e colaborativo. O tempo de adaptação, antes visto como obstáculo, passou a ser percebido como investimento em desenvolvimento e bem-estar profissional.

À época da pesquisa, a SCJ contava com 80 servidores ativos, sendo 66 em regime de teletrabalho e 14 presenciais, estes últimos vinculados a funções de gestão ou em fase de consolidação da maturidade produtiva mínima exigida para a concessão do trabalho remoto. Essa configuração reflete a aplicação de critérios técnicos e meritocráticos no acesso ao teletrabalho, reforçando a lógica de autonomia responsável e de governança baseada em desempenho, pilares centrais do modelo de gestão adotado pela unidade.

A experiência da SCJ resultou em avanços expressivos na gestão estratégica de pessoas e processos, consolidando um modelo de governança digital e sustentável. Entre os principais impactos observados destacam-se:

- Reestruturação dos critérios de seleção e alocação, com base em parâmetros objetivos e compatibilidade de perfil;
- Implantação de uma cultura de aprendizagem contínua e mentoria interna, fortalecendo competências técnicas e comportamentais;

- Adoção de práticas meritocráticas pautadas em equidade, previsibilidade nas movimentações e valorização do desempenho individual e coletivo;
- Fortalecimento da inovação tecnológica, com o uso de sistemas digitais integrados para monitoramento de produtividade, automação de rotinas e suporte à tomada de decisão;
- Redução da rotatividade e aumento da atratividade da unidade, reflexo de um ambiente organizacional mais justo, estável e estimulante;
- Consolidação do teletrabalho integral, associado a metas auditáveis e acompanhamento por indicadores. São aproximadamente 80 servidores ativos, sendo 66 em teletrabalho e 14 presenciais.

Os resultados obtidos demonstram que a SCJ atingiu um modelo de gestão orientado por evidências, centrado nas pessoas e sustentado por tecnologia, capaz de equilibrar efetividade administrativa, engajamento organizacional e bem-estar institucional. Ao combinar ferramentas de mensuração de desempenho, processos de aprendizagem contínua e práticas de reconhecimento meritocrático, a unidade comprovou que é possível transformar limitações estruturais em oportunidades de inovação e aperfeiçoamento contínuo.

A experiência da SCJ do TRT-18 evidencia que a lotação nominal, quando planejada de forma estratégica e fundamentada em critérios técnicos e comportamentais, constitui um instrumento de gestão inteligente da força de trabalho com propensão a compensar *déficits* quantitativos. Mais do que um ajuste administrativo, trata-se da institucionalização de uma cultura de confiança, desenvolvimento humano e corresponsabilidade, na qual a efetividade organizacional resulta da valorização do servidor, do uso racional dos recursos e da adoção de práticas de governança transparentes e sustentáveis.

Ao integrar tecnologia, desenvolvimento humano e governança baseada em dados, a SCJ alcançou maturidade institucional e se consolidou como referência em inovação no setor público. A gestão da força de trabalho orientada por dados, equidade e sensibilidade humana produz resultados sustentáveis, mensuráveis e replicáveis. Essa integração deu origem a um ecossistema gerencial no qual o servidor público é reconhecido como agente de transformação digital, promotor de justiça organizacional e produtor de valor público mensurável.

Essa trajetória reafirma que a efetividade na administração pública não decorre apenas da automação de processos, mas do equilíbrio entre inovação tecnológica, governança responsável e valorização humana. A experiência da SCJ comprova que a transformação digital só é sustentável quando impulsionada por servidores engajados, processos inteligentes e decisões baseadas em evidências.

4. ESTUDO DE CASO II – O TRE-GO: Modelo Inovador de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

Este capítulo examina a experiência do TRE-GO na implementação de um processo de relocação fundamentado em critérios técnicos, perfil comportamental, motivações intrínsecas e princípios de governança pública, evidenciando sua contribuição para a institucionalização de práticas inovadoras de gestão de pessoas no Poder Judiciário. A partir do diálogo com o modelo de excelência desenvolvido pela SCJ do TRT-18, busca-se, com o presente estudo, demonstrar como a integração entre dados, tecnologia e valorização humana pode fortalecer a governança organizacional e elevar a efetividade administrativa.

A consolidação de modelos de gestão de pessoas baseados em evidências e orientados por competências tem se configurado como um dos eixos centrais do processo de modernização do Judiciário brasileiro. No contexto goiano, as experiências recentes indicam que a combinação entre tecnologia, planejamento estratégico e valorização do servidor tem produzido impactos tangíveis em termos de produtividade, engajamento e qualidade da prestação jurisdicional.

O capítulo anterior apresentou o caso da SCJ do TRT-18, que se destacou pela implementação de um modelo de alocação inteligente e gestão qualitativa da força de trabalho, pautado na integração entre dados, meritocracia e desenvolvimento humano. A partir dessa referência, o presente capítulo analisa a experiência do TRE-GO, que inovou ao instituir um processo de relocação orientado por critérios técnicos e comportamentais, fortalecendo a transparência, a equidade e a efetividade na gestão da força de trabalho.

Ambas as experiências convergem para um mesmo princípio: a lotação nominal e a relocação, quando planejadas com base em evidências, ultrapassam o papel meramente administrativo e tornam-se ferramentas de governança e transformação institucional. Esse novo paradigma promove maior equilíbrio entre unidades, ajuste dinâmico da força de trabalho, aperfeiçoamento contínuo dos processos internos e valorização do servidor como agente ativo da inovação pública.

4.1. A experiência do TRE-GO na alocação estratégica de servidores

Esta seção examina a experiência pioneira do TRE-GO na alocação estratégica de servidores, implementada em 2019 mediante um processo de relocação pautado em critérios

técnicos, motivacionais e comportamentais. A iniciativa rompeu com padrões baseados na conveniência administrativa e introduziu uma metodologia sustentada por dados e evidências, priorizando a compatibilidade entre perfil profissional, função desempenhada e propósito institucional. Os resultados expressos em maior engajamento, estabilidade e satisfação profissional, evidenciam a efetividade de uma gestão de pessoas orientada por evidências, alicerçada em instrumentos de diagnóstico e alinhada aos princípios da governança pública contemporânea.

Historicamente, as movimentações internas do Tribunal eram influenciadas por critérios subjetivos, como conveniência administrativa, indicações informais ou mera disponibilidade de vagas. A metodologia implementada em 2019, com o apoio da alta administração, substituiu essas práticas por um processo técnico, transparente e baseado em evidências, promovendo racionalidade decisória e justiça organizacional.

A estrutura metodológica apoiou-se em três ferramentas complementares:

1. Análise de currículo e histórico funcional, que revelou competências técnicas e experiências prévias;
2. Levantamento de temas de interesse, com atribuição de notas de afinidade (0–10) para diferentes atividades;
3. Mapeamento comportamental pelo modelo DISC, que identifica perfis de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

A integração dos instrumentos de análise possibilitou identificar correspondências entre os perfis individuais e as demandas institucionais, fornecendo subsídios para alocações mais assertivas e alinhadas ao contexto organizacional. O histórico funcional revelou competências consolidadas e experiências prévias de potencial aproveitamento estratégico pelas unidades, enquanto o levantamento de interesses evidenciou motivações intrínsecas, isto é, aquelas em que o próprio exercício da atividade constitui fonte de realização pessoal e profissional.

Paralelamente, o mapeamento comportamental permitiu antever padrões de interação, comunicação e colaboração, indicando como os servidores tendem a se integrar às equipes e às lideranças, oferecendo uma base objetiva para estabelecer a compatibilidade entre perfis e ambientes de trabalho. A título de informação, a metodologia DISC, proposta por William Moulton Marston (2014), analisa o comportamento humano em perspectiva positiva e funcional, afastando associações reducionistas a desvios ou patologias e oferecendo

linguagem comum para comunicação, mediação e alinhamento interpessoal no trabalho. Integrada a dados institucionais e critérios técnicos, auxilia na identificação de estilos de comportamento e preferências profissionais, agregando insumos objetivos à decisão gerencial e favorecendo alocações mais aderentes, ambientes mais motivadores e resultados sustentáveis, contribuindo para superar o vácuo regulatório e ancorar a lotação nominal e a relocação em parâmetros equânimes e auditáveis.

A integração das três dimensões (competência, interesse e perfil comportamental), orientou as decisões de relocação e garantiu coerência entre as características individuais e as necessidades institucionais, fortalecendo a racionalidade decisória, a transparência administrativa e o alinhamento entre pessoas, processos e resultados, em consonância com os princípios da governança pública.

Inspirada na Teoria da Autodeterminação de Edward Deci e Richard Ryan (2017), a iniciativa partiu da premissa de que engajamento e bem-estar emergem quando o indivíduo encontra sentido, autonomia e propósito em suas atividades. A aplicação dessa abordagem no contexto institucional resultou em melhorias significativas de produtividade e estabilidade, validando a relevância da motivação intrínseca como determinante do desempenho e da satisfação profissional.

Reconhecendo as limitações impostas ao serviço público, notadamente a impossibilidade de seleção de perfis de ingresso, o projeto concentrou-se em otimizar o aproveitamento do quadro existente, promovendo composições funcionais mais equilibradas, colaborativas e motivadas. Em situações específicas, priorizou-se o perfil generalista ou com maior capacidade de integração, em vez do especialista técnico, com o intuito de fortalecer a integração e sinergia das equipes.

A adoção de critérios técnicos e transparentes reduziu práticas informais, ampliou a racionalidade decisória e fortaleceu a *accountability* institucional. Verificou-se que as alocações pautadas na conveniência administrativa estavam associadas a maior rotatividade e insatisfação, ao passo que as decisões baseadas na metodologia proposta geraram melhor adaptação funcional, engajamento e desempenho mais consistente.

Os resultados empíricos reforçaram essa constatação: pesquisa realizada com servidores e gestores revelou que 100% dos respondentes consideraram compatível a nova alocação com as atribuições exercidas. Além disso, 90% atribuíram notas entre 8 e 10 à condução do processo, indicando elevado grau de confiança na gestão. Aproximadamente

70% afirmaram ter sido realocados para unidades que reconheciam suas competências, e 60% atribuíram nota máxima (10) ao novo ambiente de trabalho.

Esses resultados validam empiricamente os pressupostos teóricos e reforçam o impacto positivo do alinhamento entre motivação intrínseca, perfil técnico e contexto organizacional, demonstrando que a alocação fundamentada em evidências fortalece tanto a satisfação individual quanto a efetividade institucional. O uso combinado de ferramentas diagnósticas e escuta ativa permitiu decisões mais justas, transparentes e eficazes, reconhecidas pelos próprios servidores, fator que legitima institucionalmente o processo e evidencia sua potencial replicabilidade.

Essa experiência ilustra a profissionalização da gestão de pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, ao demonstrar que abordagens orientadas por dados, teorias motivacionais e compatibilidade comportamental produzem impactos positivos em nível organizacional. Ao alinhar perfis individuais às funções institucionais, o TRE-GO consolidou um modelo de alocação funcional efetivo, justo e sustentável, passível de replicação em outros órgãos públicos.

Conclui-se que a regulamentação da lotação nominal, estruturada com critérios objetivos e instrumentos de suporte à decisão, representa um marco na governança institucional e contribui para a elevação da qualidade da prestação jurisdicional. Além de otimizar a distribuição da força de trabalho, favorece ambientes colaborativos e motivadores, alinhados aos princípios da gestão pública baseada em evidências e da promoção do bem-estar organizacional.

Por fim, a experiência evidencia que a efetividade administrativa depende da cultura organizacional que a sustenta. Conforme sintetiza Fonseca: “a cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (Fonseca, 2021, p. 90). Assim, a regulamentação da lotação nominal transcende o aspecto normativo: representa um processo de aprendizagem organizacional, capaz de integrar valores, práticas e comportamentos em torno de um propósito institucional comum.

5. DA INTEGRAÇÃO E RETROALIMENTAÇÃO ENTRE A LOTAÇÃO NOMINAL E A LOTAÇÃO NUMÉRICA

Diferentemente da lotação numérica, a lotação nominal, também denominada lotação supletiva, não requer a criação de cargos nem depende de autorização legislativa, podendo ser regulamentada por ato normativo interno do próprio órgão, com fundamento em critérios técnicos, administrativos e estratégicos (Meirelles, 1999). Diante das restrições orçamentárias e da complexidade dos trâmites legislativos para ampliação do quadro funcional, a lotação nominal assume um papel complementar e estratégico na gestão interna de pessoal, permitindo a movimentação racional de servidores entre unidades e conferindo maior flexibilidade, efetividade e agilidade administrativa.

Nesse contexto, o presente estudo propõe diretrizes para a regulamentação da lotação nominal no âmbito do TRE-GO, com o propósito de fortalecer a governança institucional, otimizar a distribuição da força de trabalho e aprimorar a efetividade administrativa. A distinção entre as duas modalidades de lotação ultrapassa o aspecto conceitual, pois se traduz em implicações práticas relevantes para a gestão pública, especialmente em tempos de restrição fiscal, transformação digital e busca por maior *accountability*.

A lotação numérica corresponde ao quantitativo de cargos legalmente previsto para cada órgão, constituindo parâmetro estrutural que define os limites formais da organização administrativa e assegura as condições mínimas para o funcionamento institucional (Meirelles, 1999). A lotação nominal, por sua vez, refere-se à alocação efetiva e dinâmica dos servidores disponíveis, a qual idealmente deve considerar critérios como perfil profissional, competências técnicas, trajetória funcional, preferências pessoais e demandas reais de trabalho.

Desse modo, enquanto a lotação numérica delimita a estrutura formal do órgão, a lotação nominal expressa sua capacidade adaptativa de gerir a força de trabalho de maneira estratégica, ajustando recursos humanos às variações operacionais e às necessidades institucionais. Essas diferenças são sistematizadas no Quadro 5, que apresenta, de forma comparativa, o papel estrutural da lotação numérica e a função estratégica da lotação nominal na governança da força de trabalho.

Quadro 5 - Distinções entre lotação numérica e lotação nominal na gestão da força de trabalho

Aspecto	Lotação Numérica	Lotação Nominal
Conceito	Quantitativo legal de cargos previsto em lei para cada órgão ou unidade.	Alocação concreta e dinâmica dos servidores disponíveis nas unidades.
Natureza Jurídica	Estrutural e legal, dependente de previsão normativa em lei.	Administrativa e interna, passível de regulamentação por ato normativo do próprio órgão.
Necessidade de Lei	Sim. Depende de autorização legislativa para criação, extinção ou ampliação de cargos.	Não. Independe de criação de cargos e de autorização legislativa.
Flexibilidade	Baixa flexibilidade, em razão dos trâmites legislativos e restrições orçamentárias.	Alta flexibilidade, permitindo ajustes ágeis conforme demandas operacionais e estratégicas.
Finalidade	Definir o limite formal e mínimo da estrutura organizacional do órgão.	Otimizar a distribuição da força de trabalho disponível e atender demandas reais das unidades.
Relação com Orçamento	Diretamente condicionada às restrições fiscais e ao impacto permanente na despesa com pessoal.	Atua como solução complementar em cenários de restrição fiscal, sem impacto estrutural imediato no orçamento.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Garante previsibilidade estrutural. - Fundamenta-se em parâmetros legais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece a governança institucional, a efetividade administrativa e a <i>accountability</i>. - Reforça a legitimidade das decisões perante órgãos de controle, com base em indicadores objetivos.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitativos legais e parâmetros estruturais fixados em lei. - Planejamento formal da estrutura organizacional. - Voltada à estabilidade estrutural da organização. - Limitado a dados legais e quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece subsídios técnicos e empíricos para o planejamento e eventual revisão da lotação numérica. - Análise curricular, histórico funcional, competências técnicas, campos de interesse profissional, mapeamento comportamental e dados de desempenho. - Alinhada à gestão por competências, governança pública e uso estratégico de dados. - Gera métricas de produtividade, séries históricas de entregas, dados de desempenho e perfis comportamentais.
Impacto na Produtividade	Indireto e de longo prazo.	Direto e imediato, ao promover alocações mais coerentes e racionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Quando estruturada a partir de critérios objetivos e transparentes, a gestão da lotação nominal possibilita alocações mais coerentes com as competências e potencialidades dos servidores, alinhando-as às necessidades das unidades e às metas institucionais. O uso de instrumentos de análise curricular, histórico funcional, campos de interesse profissional e o mapeamento comportamental, favorecem distribuições racionais e a construção de um ambiente organizacional mais justo e produtivo. Essa abordagem está em consonância com as premissas da gestão por competências e com os princípios da governança pública contemporânea, que valorizam o capital humano, a aprendizagem contínua e o uso de dados para embasar decisões gerenciais.

Além de atender às demandas imediatas de funcionamento das unidades, a lotação nominal bem conduzida fornece subsídios técnicos para o planejamento da lotação numérica. As evidências geradas a partir da movimentação interna, como métricas de produtividade, séries históricas de entregas, dados de desempenho e perfis comportamentais, possibilitam fundamentar propostas de criação, extinção ou redistribuição de cargos com base em indicadores objetivos de desempenho, fortalecendo a legitimidade das decisões administrativas e a prestação de contas perante os órgãos Superiores e de controle, como o TSE, TCU e o CNJ.

Estabelece-se, assim, um ciclo virtuoso entre as duas formas de lotação: a lotação nominal, por meio da gestão inteligente e responsiva da força de trabalho, retroalimenta a lotação numérica com dados analíticos e evidências gerenciais; e esta, ao fixar os parâmetros estruturais e legais, oferece sustentação normativa e previsibilidade orçamentária à gestão de pessoal. Esse processo contínuo de interação e retroalimentação contribui para uma governança institucional mais madura, pautada na transparência, no planejamento e na equidade.

A Figura 12 ilustra essa dinâmica de interdependência, evidenciando que a efetividade administrativa não decorre apenas do número de cargos disponíveis, mas da qualidade da gestão e da capacidade de alinhar pessoas, processos e resultados. A partir desse modelo, o TRE-GO poderá evoluir para uma governança de pessoas orientada por evidências, integrando as dimensões estrutural, comportamental e tecnológica da força de trabalho em um sistema de planejamento contínuo, responsivo e sustentável.

Figura 12 – Círculo virtuoso lotação numérica e lotação nominal.



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o discente José Carlos Lucio Maia (2026)

A Figura 12 evidencia o ciclo de interação entre a lotação numérica e a lotação nominal sob a perspectiva da gestão, demonstrando a relação dinâmica e de retroalimentação entre decisões estruturais de criação e distribuição de cargos e decisões gerenciais de alocação efetiva dos servidores no âmbito da Justiça Eleitoral. No plano macroinstitucional, a lotação numérica decorre de atos legislativos, envolvendo a criação de cargos por lei e a sua destinação aos órgãos, em um fluxo que envolve o Congresso Nacional, o TSE e os TREs. Esse movimento estabelece os limites formais e quantitativos da força de trabalho disponível, funcionando como base estrutural do sistema.

No plano gerencial e operacional, a atuação estratégica da Administração manifesta-se na articulação entre lotação numérica e lotação nominal. De um lado, a lotação numérica concretiza-se na alocação formal dos cargos na estrutura organizacional; de outro, a lotação nominal materializa-se na designação dos servidores às unidades, na gestão dinâmica da ocupação desses cargos e na identificação de demandas por novos postos, a partir da análise das cargas de trabalho, das competências requeridas e das necessidades institucionais. Esse conjunto integrado de decisões expressa a capacidade adaptativa da organização de ajustar seus recursos humanos às variações operacionais e às prioridades estratégicas.

O ciclo representado evidencia que a lotação nominal não se limita a executar a lotação numérica, mas a retroalimenta de forma qualificada. As evidências produzidas pela gestão da alocação de servidores, como *déficits* estruturais, sobrecargas recorrentes ou distorções distributivas, subsidiam a formulação de demandas por criação de cargos e funções. No âmbito da Justiça Eleitoral, essas tratativas são consolidadas institucionalmente pelo TSE, que detém competência constitucional para pleitear, junto ao Congresso Nacional, a criação de cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas. Configura-se, assim, um círculo virtuoso no qual decisões qualitativas de alocação informam decisões quantitativas de estrutura, fortalecendo o planejamento da força de trabalho, a governança institucional e a racionalidade administrativa.

A dinâmica representada na Figura 12 revela um ciclo virtuoso permanente entre a lotação numérica e a lotação nominal, no qual ambas deixam de operar como dimensões isoladas e passam a integrar um sistema contínuo de planejamento, execução, monitoramento e retroalimentação institucional. Nesse modelo, a lotação numérica ocupa a esfera estrutural do sistema, ao estabelecer, por meio de ato legislativo, os limites legais, orçamentários e institucionais do quadro de pessoal, assegurando estabilidade normativa, previsibilidade fiscal e coerência organizacional.

A partir desse referencial quantitativo, a lotação nominal assume papel estratégico ao converter a capacidade formal do quadro em capacidade produtiva efetiva, promovendo a alocação qualificada dos servidores nas unidades organizacionais. Essa alocação passa a ser orientada por critérios técnicos, diagnósticos de competências, análise de perfis profissionais e comportamentais, histórico funcional, preferências pessoais, condições de trabalho e demandas reais de entrega, permitindo maior aderência entre capacidades individuais e objetivos institucionais. Assim, a gestão da lotação nominal atua como mecanismo de integração entre os eixos de gestão da força de trabalho, dimensionamento (DFT), comportamento e perfil do servidor, gestão por competências e monitoramento de desempenho.

Quando estruturada sob essa lógica, a lotação nominal potencializa ganhos sustentáveis de produtividade, qualidade e previsibilidade das entregas institucionais, reduzindo assimetrias internas, retrabalho e subutilização de capacidades. Esses ganhos repercutem diretamente sobre a dimensão estrutural do sistema, ao demonstrar, com base em evidências e métricas objetivas, que parcela significativa das demandas organizacionais pode ser absorvida por meio de rearranjos internos mais efetivos, mitigando pressões recorrentes por ampliação do quadro funcional.

O modelo também evidencia que a gestão da força de trabalho orientada pela inovação, apoiada em dados institucionais, tecnologias digitais, metodologias analíticas e instrumentos de avaliação de competências e comportamento, amplia de forma consistente a efetividade administrativa. Ao aprimorar o aproveitamento do capital humano existente e alinhar pessoas, processos e tecnologias, a Administração passa a operar com maior capacidade adaptativa, promovendo ganhos de escala, racionalização de recursos e sustentabilidade organizacional, sem comprometer a qualidade do serviço público prestado.

Nesse sentido, a lotação nominal exerce função estratégica de retroalimentação da lotação numérica, ao produzir dados analíticos qualificados, séries históricas de produtividade, indicadores de desempenho, informações sobre evolução das ocupações e evidências gerenciais que subsidiam, de maneira técnica e transparente, decisões relativas à criação, redistribuição ou eventual extinção de cargos. Em movimento complementar, a lotação numérica fornece o suporte legal e institucional necessário para que a gestão nominal opere com segurança jurídica, coerência sistêmica e alinhamento às diretrizes orçamentárias e de governança pública.

Esse fluxo contínuo de interação fortalece uma governança institucional mais madura, baseada em evidências, planejamento de médio e longo prazo, equidade distributiva,

accountability e racionalidade decisória. A Figura 12 demonstra, assim, que a efetividade administrativa não decorre exclusivamente do quantitativo de cargos disponíveis, mas, sobretudo, da qualidade da gestão da força de trabalho e da capacidade institucional de integrar as dimensões estrutural, comportamental e tecnológica em um sistema dinâmico e responsivo. A partir desse modelo, o TRE-GO reúne condições para consolidar uma governança de pessoas orientada por dados, capaz de sustentar decisões estratégicas, promover valorização do capital humano e assegurar resultados institucionais consistentes e sustentáveis.

Na prática, a ausência de regulamentação específica para a lotação nominal pode resultar em alocações arbitrárias, ineficientes ou desalinhadas às reais necessidades institucionais, desconsiderando fatores fundamentais como competências dos servidores, preferências profissionais, complexidade das unidades e desafios organizacionais de curto e médio prazo. Em diversos órgãos da Administração Pública, ainda prevalece uma lógica de movimentação baseada na conveniência administrativa ou em critérios informais, o que tende a comprometer a motivação, o engajamento e a produtividade dos servidores.

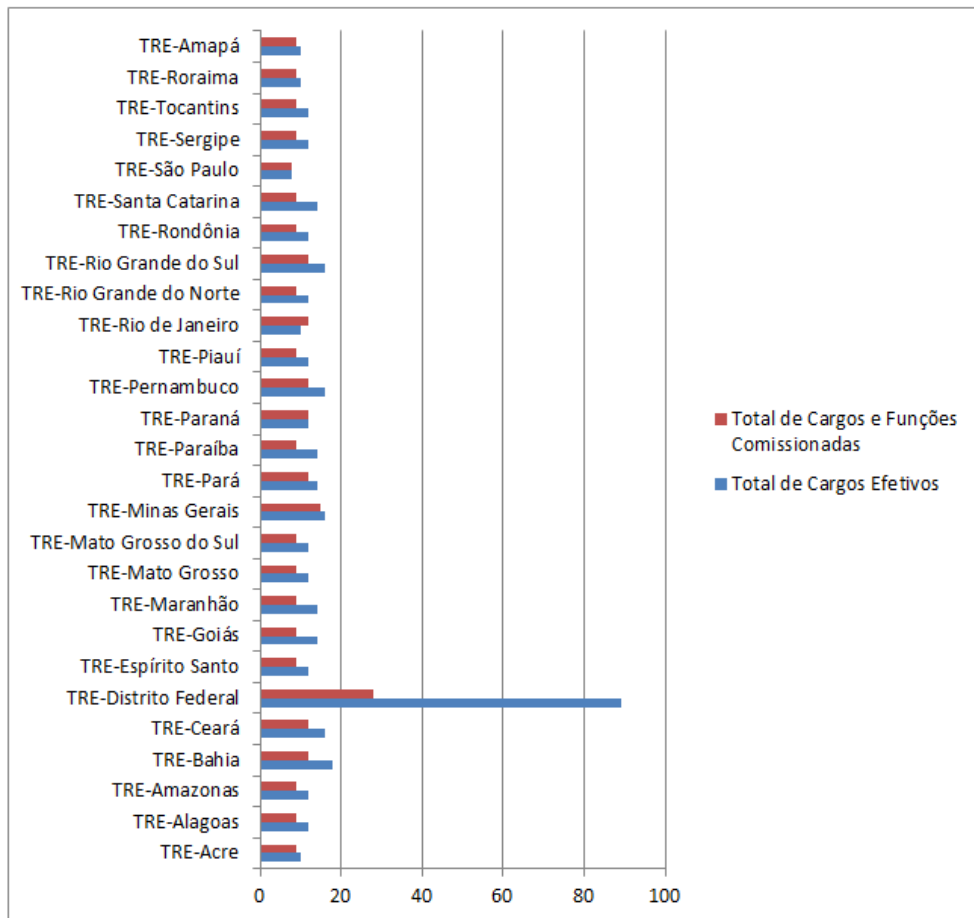
Esse cenário reflete, conforme demonstrado nos levantamentos de Governança e Gestão de Pessoas do TCU, aferidos pelo iESGo, uma lacuna entre a normatização formal e a efetiva adoção de modelos de gestão baseados em evidências. A ausência de critérios técnicos e instrumentos de mensuração da força de trabalho, como sistemas de monitoramento de produtividade, mapeamento de competências e indicadores de desempenho, enfraquece a capacidade de planejamento estratégico e reduz a eficiência administrativa, além de limitar a transparência e a equidade nos processos decisórios (Sousa *et al*, 2025b).

5.1. O Caso do TRE-DF: O DFT como instrumento de qualificação técnica da Lotação Numérica

O êxito institucional alcançado pelo TRE-DF, no contexto da Lei nº 15.374 (Brasil, 2026), configura-se como evidência robusta de que a gestão da força de trabalho, quando orientada por dados e estruturada metodologicamente, é capaz de converter demandas operacionais em suporte legal e estrutural efetivo (lotação numérica). Cumpre destacar que os resultados obtidos não decorrem de iniciativas pontuais ou de práticas baseadas em percepções subjetivas, mas da aplicação de metodologia tecnicamente estruturada, desenvolvida com rigor analítico e orientada por indicadores objetivos, mensuráveis e auditáveis.

A adoção desse modelo metodológico permitiu ao TRE-DF demonstrar, de forma consistente e tecnicamente fundamentada, suas reais necessidades de pessoal perante o TSE e o Congresso Nacional. Como consequência direta desse processo estruturado de análise, o referido tribunal obteve o maior quantitativo de novos cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas entre os tribunais regionais eleitorais, no âmbito da lotação numérica, conforme evidenciado na Figura 13.

Figura 13 – Cargos efetivos, funções e cargos comissionados destinados aos TREs



Fonte: Adaptado da Lei nº 15.374 (Brasil, 2026)

Esse caso confirma que, quando os órgãos públicos adotam práticas de gestão estratégica da força de trabalho, sustentadas por planejamento, evidências e governança, os resultados institucionais se tornam mais expressivos e sustentáveis. Essa relação entre gestão estratégica da força de trabalho e desempenho institucional é amplamente corroborada pelos estudos de Greenstein (2025) e Marsicano *et al.* (2024), que associam o sucesso organizacional à integração entre liderança, dados e cultura de aprendizagem.

Conforme destaca Marsicano *et al.* (2024), a transformação digital no setor público está intrinsecamente vinculada à capacidade institucional de promover aprendizagem organizacional e construir consensos sobre novas formas de produzir e entregar valor público. Nesse contexto, o planejamento da força de trabalho, quando orientado por dados e apoiado

por sistemas tecnológicos de monitoramento, promove a transição de uma lógica administrativa reativa para uma abordagem preventiva, estratégica e orientada a resultados, pautada nos princípios da transparência, equidade e inovação contínua.

A Figura 13 ilustra essa dinâmica ao evidenciar o desempenho diferenciado do TRE-DF, diretamente associado à adoção de critérios técnicos, planejamento estruturado e utilização sistemática de dados na gestão de pessoal. A análise do caso revela, portanto, uma boa prática institucional, cuja replicabilidade se mostra altamente recomendável. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de que o TRE-GO avance na institucionalização de mecanismos baseados em dados, com a definição de métricas transparentes, critérios objetivos e processos contínuos de governança, de modo a assegurar a utilização eficiente e sustentável de sua força de trabalho.

Tal constatação reforça o entendimento de que a governança de pessoas, quando ancorada em modelos orientados por dados, métricas e evidências, configura-se como pilar central da transformação digital e da maturidade institucional. A gestão baseada em dados, ao viabilizar o ajuste dinâmico e contínuo da força de trabalho, materializa o princípio da gestão adaptativa, característica essencial das organizações públicas contemporâneas, inovadoras e resilientes, conforme destacam Greenstein (2025) e Marsicano *et al.* (2024).

Nesse sentido, a utilização de instrumentos analíticos, como painéis de monitoramento, sistemas de informação gerencial e mapeamentos comportamentais, amplia substancialmente a capacidade decisória da Administração, substituindo práticas reativas e burocráticas por uma gestão preditiva, transparente e orientada a resultados. À luz dos resultados alcançados pelo TRE-DF, verifica-se que a gestão baseada em dados, operacionalizada por meio de metodologia estruturada à semelhança do DFT, constitui instrumento robusto para fundamentar tecnicamente a recomposição da força de trabalho.

Por sua vez, a lotação nominal, quando integrada a essa lógica metodológica, pode atuar como mecanismo complementar, ao incorporar dimensões qualitativas e dinâmicas da alocação de servidores, ampliando a capacidade analítica da Administração e fortalecendo, de maneira ainda mais consistente, a legitimidade institucional dos pleitos por novos cargos no âmbito da lotação numérica.

Diante desse cenário, a lotação numérica, o DFT e a lotação nominal devem ser compreendidos como componentes de um sistema integrado de governança de pessoas. Enquanto a lotação numérica estabelece os limites estruturais da força de trabalho, o DFT fornece a base analítica orientada por dados, e a lotação nominal materializa, no plano gerencial, a alocação dinâmica dos recursos humanos.

Ademais, a lotação nominal exerce papel fundamental de potencialização do DFT, na medida em que viabiliza a aplicação prática dos diagnósticos produzidos, retroalimentando o sistema com informações qualificadas decorrentes da gestão cotidiana da alocação de servidores. Ao ajustar continuamente a distribuição da força de trabalho com base em dados, competências e desempenho, a lotação nominal amplia a capacidade analítica do DFT, tornando seus resultados mais precisos, dinâmicos e aderentes à realidade organizacional.

Nesse contexto, o DFT constitui o eixo analítico desse processo, ao demandar o levantamento estruturado de variáveis como as necessidades das unidades administrativas, o volume de processos, a complexidade das demandas e o tempo despendido na execução das atividades. A partir desses elementos, o DFT possibilita a mensuração objetiva da carga de trabalho e a identificação de desequilíbrios na lotação numérica. Contudo, a efetividade desses diagnósticos depende da adequada correspondência entre as exigências das atividades e as capacidades dos servidores, de modo que a adequação entre o perfil profissional e as exigências da função se revela fator crítico para a melhoria do desempenho organizacional.

Para além de sua dimensão operacional, a lotação nominal atua diretamente sobre o fator humano da gestão de pessoas, ao considerar elementos como perfis comportamentais, preferências pessoais, competências, desempenho e trajetória profissional. Ao alinhar esses atributos às necessidades institucionais, busca-se posicionar o servidor no ambiente organizacional em que possa desenvolver plenamente seu potencial e propósito, maximizando a contribuição individual e coletiva para os resultados institucionais.

Assim, a integração entre o DFT e práticas de gestão que considerem o fator humano, como a lotação nominal, contribui para que as atividades sejam desempenhadas com maior efetividade, assegurando não apenas a correta mensuração da carga de trabalho, mas também a maximização do desempenho individual e organizacional.

Conclui-se, com fundamento nos estudos da SCJ, do TRE-GO e do TRE-DF, que a interação entre essas dimensões configura um ciclo virtuoso de governança. Nesse arranjo, as evidências produzidas pelo DFT conferem robustez técnica e legitimidade às decisões relacionadas à lotação numérica, ao passo que a lotação nominal, ao promover o alinhamento entre competências, preferências pessoais, perfis comportamentais e exigências organizacionais, qualifica essas evidências no plano humano, contribuindo para a redução de margens de discricionariedade administrativa. Tal processo integrado assegura maior aderência entre a capacidade institucional e as demandas reais de trabalho, fortalecendo os princípios da impessoalidade, da transparência e da efetividade na gestão da força de trabalho.

6. UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NORMATIVA

A gestão da força de trabalho no âmbito do TRE-GO enfrenta desafios recorrentes relacionados à lotação nominal de servidores, realidade comum em diversas instituições públicas brasileiras. A ausência, até o momento, de regulamentação específica sobre o tema dificulta a adoção de critérios uniformes e transparentes para a movimentação interna de pessoal, comprometendo o aproveitamento estratégico das competências disponíveis e a equidade na distribuição da força de trabalho.

Constata-se que, em muitos casos, a alocação funcional dos servidores não está amparada por mecanismos técnicos padronizados de análise, o que favorece desequilíbrios entre unidades administrativas e judiciais. Enquanto algumas áreas concentram número expressivo de servidores, outras operam com equipes reduzidas ou sobrecarregadas, evidenciando a necessidade de aprimorar o alinhamento entre demanda e capacidade instalada e de promover uma gestão equitativa e baseada em evidências da força de trabalho.

As unidades de apoio administrativo tendem a apresentar maior instabilidade em suas equipes, reflexo de fatores como rotatividade elevada, preferência por áreas finalísticas e ausência de incentivos estruturados. Nesse contexto, a adoção de critérios objetivos que promovam compatibilidade entre o perfil profissional dos servidores e as necessidades específicas das unidades constitui medida indispensável para mitigar fragilidades, reduzir assimetrias internas e fortalecer a efetividade institucional.

Outro ponto crítico diz respeito à inexistência de um sistema estruturado e dinâmico que integre informações sobre disponibilidade de vagas, demandas das unidades e perfis de competências. A criação de um Banco de Vagas Centralizado (BVC), gerido pela Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) com base em dados atualizados e indicadores de desempenho, representa um salto qualitativo na governança de pessoas, fortalecendo o planejamento estratégico da força de trabalho e viabilizando movimentações mais assertivas, transparentes e alinhadas à estratégia institucional.

Além disso, é essencial padronizar os procedimentos de movimentação interna, sobretudo no que se refere à comunicação entre unidades e ao registro formal das justificativas. A ausência de fluxos definidos gera interpretações divergentes e compromete a previsibilidade e a confiança organizacional. Diretrizes claras e amplamente comunicadas

reforçam a impessoalidade, a segurança jurídica e a transparência decisória, preservando a autonomia das chefias e respeitando as singularidades funcionais de cada unidade.

Também se destaca a importância de parâmetros para identificação de situações de subaproveitamento ou desalinhamento funcional. Diretrizes bem estruturadas permitem que a Administração aja preventivamente e de modo colaborativo, favorecendo relocações que beneficiem simultaneamente o servidor e a instituição, com base em dados, diagnósticos e evidências.

A incorporação de elementos técnicos, como levantamento de áreas de interesse, análise de competências e mapeamento de perfis comportamentais, enriquece o processo de lotação nominal e o aproxima dos princípios constitucionais da efetividade, impessoalidade e valorização do servidor. Essa abordagem promove uma gestão mais estratégica e aderente aos princípios constitucionais da administração pública, especialmente os da eficiência, impessoalidade e valorização do servidor (Sousa *et al*, 2025b).

Diante desse cenário, a presente proposta tem por objetivo estabelecer premissas orientadoras para a regulamentação da movimentação de servidores por meio da lotação nominal, a serem observadas no âmbito da Justiça Eleitoral. Busca-se propor critérios e procedimentos objetivos que assegurem efetividade, transparência e equidade na gestão de recursos humanos, fortalecendo a governança institucional e a tomada de decisão baseada em evidências (Goiás, 2024).

6.1. Primeira Premissa: Adoção da Lotação Nominal como Marco Provisório do DFT

Enquanto o DFT não for integralmente implementado, a lotação numérica das unidades judiciais e administrativas do TRE-GO corresponderá, de forma provisória, ao quantitativo de lotações nominais existente na data de publicação da norma, sendo posteriormente atualizada conforme os resultados do DFT (Goiás, 2024, cap. V, art. 12).

Essa diretriz constitui uma estratégia de transição e fortalecimento institucional, assegurando continuidade operacional, coerência nas alocações e alinhamento progressivo ao modelo dimensionado. Ao utilizar o quantitativo nominal existente como base provisória, o Tribunal estabelece um marco de governança operacional, ancorado em dados concretos e segurança jurídica, em conformidade com os princípios da efetividade e razoabilidade administrativa.

De modo estratégico, essa medida também inverte o fluxo tradicional das demandas por pessoal, estimulando os gestores a participar ativamente do planejamento da força de trabalho. Assim, ao identificar carências, passam a buscar a UGP não apenas para solicitar reforço, mas para obter respaldo técnico e metodológico, fortalecendo a cultura de corresponsabilidade e a maturidade organizacional.

Essa dinâmica oferece à UGP a oportunidade de realizar diagnósticos *in loco* para verificar se as dificuldades relatadas decorrem efetivamente de carência de pessoal, de falhas de gestão ou de necessidades de capacitação. Dessa forma, o modelo promove uma retroalimentação contínua entre a gestão e as unidades, permitindo que as decisões sobre lotação se baseiem em evidências empíricas e não apenas em percepções subjetivas.

A lotação nominal, nesse contexto, assume papel estruturante e transversal na consolidação do DFT, eixo integrante do Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho, conforme ilustrado na Figura 10. É por meio dela que se viabiliza a parceria estratégica entre a UGP, enquanto segunda linha de defesa da governança institucional, e os gestores de primeiro nível, responsáveis pela condução direta das equipes e pelo acompanhamento das entregas.

Essa integração entre níveis tático e operacional fortalece o diálogo interinstitucional, o desenvolvimento de lideranças e a gestão colaborativa da força de trabalho, permitindo a coleta sistemática de dados confiáveis, o monitoramento contínuo das capacidades instaladas e o mapeamento das necessidades de realocação de servidores. As informações produzidas nesse processo convertem-se em insumos essenciais para os demais eixos do modelo, como o Levantamento do Comportamento e Perfil do Servidor, as Condições de Trabalho e a Evolução das Ocupações no Serviço Público.

Ao articular esses componentes de forma integrada e orientada por evidências, a lotação nominal deixa de ser um mero instrumento administrativo e se consolida como mecanismo de governança dinâmica, capaz de promover sinergia entre planejamento, gestão e resultados. Essa abordagem fortalece a maturidade institucional e a sustentabilidade do modelo de força de trabalho no TRE-GO, alinhando-se às diretrizes de governança de pessoas do TCU (Brasil, 2024a) e à Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário (Brasil, 2016b), que destacam a importância da integração entre dados, competências e desempenho para a consolidação de uma administração pública moderna, digital e orientada por valor público.

Em síntese, a medida garante uma transição segura e planejada entre o modelo atual e o futuro modelo dimensionado, assegurando estabilidade e continuidade institucional. Mais do que um ajuste provisório, ela se configura como um instrumento de maturidade organizacional, ao transformar a movimentação de servidores em um processo técnico, transparente e colaborativo, voltado à consolidação de um modelo de gestão de pessoas orientado por evidências e pela corresponsabilidade institucional.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de governança de transição, que combina *accountability*, aprendizado organizacional e cultura de dados, promovendo uma passagem coerente e sustentável rumo à plena institucionalização da Gestão de Movimentação de Pessoas e do DFT no TRE-GO.

6.2. Segunda Premissa: Criação do Banco de Vagas Centralizado (BVC)

A criação de um BVC, sob responsabilidade da UGP, tem como finalidade consolidar e manter atualizadas as informações sobre disponibilidade de vagas de todas as unidades do Tribunal. O instrumento permitirá uma visão integrada e sistêmica das necessidades de força de trabalho, garantindo que as movimentações sejam analisadas com base em dados técnicos e evidências atualizadas (Goiás, 2024, cap. III, art. 6º, *caput* e §1º).

Além de sua função operacional, o BVC se afirma como instrumento estratégico de governança, fortalecendo o diálogo entre a UGP e as unidades, promovendo integração, transparência e racionalidade. Ele possibilitará diagnósticos contextuais, identificação de fragilidades gerenciais, gargalos produtivos e necessidades de capacitação, reduzindo o remanejamento reativo e favorecendo decisões estruturais baseadas em evidências.

6.3. Terceira Premissa: Prioridade às Unidades Judicantes

A lotação nominal em unidades administrativas somente deverá ser efetivada após as unidades judicantes atingirem a lotação ideal, garantindo que não mais que 30% dos servidores estejam alocados em áreas-meio (Brasil, 2016a, cap. II, art. 11). Essa diretriz busca equilibrar o quadro funcional e priorizar a atividade-fim, assegurando proporcionalidade, efetividade e equidade na distribuição dos servidores.

6.4. Quarta Premissa: Movimentações a Pedido e por Iniciativa da Administração

As movimentações poderão ocorrer por iniciativa da Administração ou a pedido do servidor, desde que observadas as especificidades funcionais e regionais (Goiás, 2024, cap. IV, Art. 8º). Essa diretriz equilibra o interesse público e as aspirações individuais, permitindo processos participativos e melhoria do clima organizacional.

Ademais, de forma estratégica, ao permitir que o servidor manifeste formalmente o interesse em atuar em outra unidade, a UGP passa a dispor de uma ferramenta valiosa para compreender as motivações subjacentes a esse desejo de movimentação. Por meio de levantamentos e pesquisas institucionais sistematizadas, torna-se possível identificar fatores que influenciam a rotatividade, tais como dificuldades de gestão, falhas de comunicação, ausência de delegação adequada de tarefas ou, ainda, indícios de assédio moral e de clima organizacional desfavorável.

Essa abordagem preventiva e baseada em evidências amplia a capacidade de diagnóstico da Administração e permite intervenções proativas, voltadas à adoção de medidas corretivas e de apoio às equipes, antes que os problemas se agravem. Desse modo, o processo de movimentação de servidores transcende o caráter administrativo, passando a integrar uma estratégia institucional de escuta ativa, gestão de clima e promoção do bem-estar organizacional, em conformidade com as diretrizes de governança de pessoas do TCU (Brasil, 2024a) e da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário (Brasil, 2016b).

Ao transformar o diálogo entre servidores e gestão em instrumento de aprendizagem organizacional, o TRE-GO fortalece sua cultura de corresponsabilidade, promove ambientes laborais mais saudáveis e produtivos e eleva a maturidade institucional da governança de pessoas.

6.5. Quinta Premissa: Alinhamento entre Competências e Demandas Institucionais

A lotação nominal deve ser estruturada com base em critérios objetivos e métodos integrados, contemplando a análise de currículo e histórico funcional, o levantamento de temas de interesse e a avaliação de perfil comportamental (Goiás, 2024, cap. II, Art. 4º, inc. I, alínea “c”). Essa abordagem potencializa a motivação intrínseca, valoriza o capital humano e consolida a gestão por competências como eixo estruturante da governança de pessoas.

A UGP deverá manter diagnóstico contínuo das necessidades institucionais, monitorar carências funcionais e atuar preventivamente por meio de reloações e capacitações planejadas (Goiás, 2024, cap. III, Art. 7º). Paralelamente, os gestores das unidades devem comunicar periodicamente suas demandas de servidores à UGP, de forma fundamentada e tempestiva, assegurando que as decisões de movimentação estejam ancoradas em dados concretos e em uma visão estratégica de médio e longo prazo. Essa sistemática fortalece o planejamento da força de trabalho, antecipa cenários de *déficit* de pessoal e possibilita ações preventivas e corretivas, ampliando a efetividade e a maturidade institucional do Tribunal.

Essa premissa se fundamenta em princípios contemporâneos de gestão por competências e motivação intrínseca, que reconhecem a importância de alinhar os perfis individuais às demandas organizacionais como meio de potencializar o desempenho e o engajamento dos servidores. Ao incorporar instrumentos de análise técnica e comportamental, a Administração passa a dispor de evidências concretas para a tomada de decisão, substituindo práticas intuitivas por métodos estruturados e baseados em dados. Essa transição metodológica reflete o avanço da governança de pessoas, ao transformar o processo de lotação em uma ferramenta estratégica de desenvolvimento humano e institucional.

De igual modo, os gestores deverão adotar critérios objetivos e práticas dialogadas ao colocar servidores à disposição da UGP, seja em razão de dificuldades de adaptação às atribuições ou ao ambiente de trabalho (Goiás, 2024, cap. V, Art. 11, caput e alíneas “a” a “f”). Tal conduta visa valorizar o potencial dos servidores, promovendo soluções construtivas e preventivas antes da efetivação de qualquer movimentação. O processo passa, assim, a ser pautado na escuta qualificada, na mediação empática e na corresponsabilidade entre gestão e servidor, elementos que favorecem a criação de ambientes organizacionais colaborativos, transparentes e orientados a resultados, em consonância com os princípios da efetividade, impessoalidade e valorização do servidor público.

6.6. Princípios Estruturantes e Pilares de Governança na Gestão da Força de Trabalho

6.6.1. Manutenção temporária de lotações excedentes

A regulamentação poderá, a critério de cada órgão, admitir a manutenção temporária de lotações excedentes, hipótese em que determinada unidade conte com número de servidores superior à sua necessidade imediata. Esse contingente poderá ser utilizado, sem

mudança de sede, para atender necessidades de força de trabalho, mediante a utilização de trabalho remoto. (Goiás, 2024, cap. II, Art. 4º, parágrafo único, alíneas “a” a “d”).

Tal previsão representa um avanço significativo na governança da força de trabalho, pois permite uma gestão flexível, preventiva e orientada por evidências, evitando a necessidade de remoções de ofício, modalidade prevista em lei (Brasil, 1990, cap. III, Art. 36, inc. I), que se trata de ato administrativo unilateral fundado no interesse público que autoriza a relocação de servidores sem sua anuência. Embora legítimas, tais remoções podem gerar impactos negativos sobre a motivação, o engajamento e o clima organizacional.

A manutenção temporária de lotações excedentes, portanto, constitui uma solução construtiva e conciliadora, que busca equilibrar as necessidades institucionais com os interesses individuais dos servidores, assegurando a continuidade dos serviços e a capacidade de resposta das unidades diante de cenários específicos. Essa medida reflete uma mudança de paradigma na gestão pública, que passa a priorizar abordagens humanizadas, colaborativas e baseadas em dados, em consonância com as diretrizes do TCU (Brasil, 2024a) e da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário (Brasil, 2016b).

6.6.2. Princípios Orientadores da Lotação Nominal e Cultura de Governança

A lotação nominal de servidores deve ser orientada pelos princípios fundamentais da gestão de pessoas, como a valorização do potencial humano, a motivação intrínseca, o desenvolvimento contínuo, o reconhecimento do mérito e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo (Goiás, 2024, 3º Considerando c/c Art. 2º, XI c/c Art. 11, alíneas “b” e “d”).

A valorização do potencial humano parte do reconhecimento de que cada servidor possui talentos e competências singulares, que podem e devem ser desenvolvidos ao longo da trajetória funcional. Cabe à gestão identificar esses potenciais e criar oportunidades de crescimento que estejam alinhadas tanto às habilidades individuais quanto às necessidades institucionais, promovendo uma cultura organizacional centrada no aprendizado e na corresponsabilidade.

A motivação intrínseca, por sua vez, é impulsionada por fatores como autonomia, propósito, reconhecimento e senso de pertencimento, elementos que fortalecem o engajamento e a satisfação no trabalho. O desenvolvimento contínuo deve ser promovido por meio de capacitações, *feedbacks* estruturados e programas de mentoria, assegurando o

aprimoramento técnico e comportamental dos servidores. Essa abordagem integrada contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade coletiva e a consolidação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, sustentável e inovador.

6.6.3. Liderança Participativa e Ambiente Organizacional Saudável

A liderança participativa e inspiradora constitui outro pilar essencial dessa proposta (Goiás, 2024, cap. V, Art. 11, alíneas “c” e “f”). Os gestores devem atuar como facilitadores e mentores, estimulando a inovação, apoiando suas equipes e removendo obstáculos que impeçam o desempenho pleno dos servidores.

A promoção de um ambiente saudável e inclusivo requer práticas pautadas no respeito, na diversidade, na colaboração e no bem-estar coletivo (Goiás, 2024, 3º Considerando c/c Art. 2º, I). Para tanto, a gestão deve adotar medidas preventivas que evitem conflitos interpessoais, desigualdades e condições inadequadas de trabalho. Essa visão humanizada reforça o compromisso com a saúde ocupacional, a equidade e a valorização do servidor público como agente de transformação institucional.

6.6.4. Transparência, Comunicação e Gestão Baseada em Evidências

A transparência e a comunicação eficaz são pilares indispensáveis para o fortalecimento da confiança institucional e o alinhamento entre gestores e equipes. Somente por meio de uma comunicação clara, tempestiva e acessível é possível garantir que todos os servidores compreendam os objetivos estratégicos, as metas de desempenho e os resultados esperados, além de terem acesso às informações necessárias à execução efetiva de suas atribuições (Goiás, 2024, cap. I, Art. 2º, XVIII c/c Art. 5º, § 1º).

A gestão moderna deve ser fundamentada em dados e resultados, com decisões sustentadas por indicadores de desempenho que permitam o monitoramento contínuo dos avanços e a identificação de áreas que necessitam de aprimoramento (Goiás, 2024, cap. I, Art. 2º, IV). Essa abordagem fortalece a cultura de *accountability* e gestão por evidências, assegurando maior precisão e transparência na condução das políticas de gestão de pessoas.

6.6.5. Autonomia Responsável, Reconhecimento e Flexibilidade

A proposta também incentiva a autonomia responsável, estimulando que os servidores atuem com iniciativa dentro de suas competências e assumam corresponsabilidade pelos resultados alcançados (Goiás, 2024, cap. II, Art. 4º, II, alínea “c” c/c Art. 11, alíneas “c” a “e”). O reconhecimento e a valorização do desempenho completam esse ciclo virtuoso, reforçando comportamentos alinhados aos valores institucionais e promovendo uma cultura organizacional baseada em mérito, justiça e motivação (Goiás, 2024, cap. II, Art. 4º, II, alínea “b”).

A flexibilidade na gestão de pessoas reconhece que tanto as necessidades institucionais quanto as expectativas dos servidores evoluem com o tempo. A administração deve ser adaptável e responsiva, ajustando suas estratégias às transformações organizacionais, tecnológicas e sociais (Goiás, 2024, cap. II, Art. 4º, parágrafo único, alínea “c”; Art. 11, parágrafo único).

Ao consolidar essas diretrizes, a proposta contribui de forma decisiva para a otimização da força de trabalho, a melhoria do clima organizacional e o alinhamento das competências individuais com as demandas institucionais, resultando em um serviço público mais efetivo, motivador e coerente com os princípios constitucionais da Administração Pública, especialmente os da efetividade, impessoalidade, transparência e valorização do servidor.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como a regulamentação da lotação nominal e da relocação de servidores assegura a observância aos princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37, *caput*), visando reduzir a discricionariedade administrativa e fortalecer a governança da força de trabalho e a efetividade institucional no âmbito do TRE-GO. À luz dos achados teóricos, normativos e empíricos apresentados ao longo do estudo, é possível afirmar que o objetivo proposto foi plenamente alcançado.

Os resultados demonstraram que a ausência de critérios objetivos e de regulamentação específica sobre a movimentação e a alocação de servidores compromete significativamente a efetividade da gestão de pessoas na Administração Pública, sobretudo em um contexto marcado pela transformação digital, pela racionalização de recursos e pela crescente demanda por transparência, previsibilidade e *accountability*. A inexistência de parâmetros normativos claros amplia a discricionariedade administrativa, fragiliza a coerência decisória e limita o potencial estratégico da força de trabalho.

Nesse contexto, o estudo evidencia que a ampliação da discricionariedade administrativa, quando dissociada de critérios normativos objetivos e de mecanismos de governança, tende a deslocar a gestão da força de trabalho de uma lógica estratégica e impessoal para decisões casuísticas, reativas e, por vezes, assimétricas. A pesquisa confirma que a discricionariedade, longe de representar liberdade irrestrita do gestor, deve ser compreendida como espaço juridicamente condicionado, cuja extensão é reduzida à medida que o ordenamento se densifica e se especializa.

A inexistência de regulamentação específica sobre a lotação nominal e a relocação interna, portanto, não apenas amplia o campo decisório da Administração, mas também fragiliza a previsibilidade, a isonomia e a transparência das decisões, expondo a gestão de pessoas a riscos institucionais, conflitos organizacionais e perda de legitimidade. A proposta normativa apresentada neste estudo atua justamente nesse ponto crítico, ao transformar escolhas antes predominantemente discricionárias em decisões orientadas por parâmetros técnicos, dados objetivos e critérios previamente estabelecidos, compatibilizando o exercício legítimo da discricionariedade com os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da efetividade e da governança pública.

No atendimento ao primeiro e ao segundo objetivos específicos, o mapeamento do arcabouço normativo do PJU e dos atos editados no âmbito da Justiça Eleitoral evidenciou que, embora exista regulação consolidada das modalidades formais de movimentação funcional, como cessão, requisição, remoção e redistribuição, persiste um vácuo regulatório estrutural no que se refere à disciplina da lotação nominal e da relotação enquanto instrumentos próprios de gestão estratégica da força de trabalho. As experiências identificadas nos TREs, em sua maioria materializadas por portarias e instruções normativas, apresentam contribuições relevantes no plano operacional, mas mostram-se insuficientes para instituir uma política institucional estável, uniforme e orientada por critérios técnicos e de governança.

No que tange ao terceiro objetivo específico, a análise da experiência da SCJ do TRT-18 revelou que modelos de gestão da força de trabalho baseados em dados, mapeamento de competências, planejamento integrado e uso sistemático de informações produzem ganhos concretos de efetividade administrativa, previsibilidade e equilíbrio institucional. A experiência analisada demonstra que a alocação estratégica de pessoas, quando orientada por evidências, constitui fator crítico de sucesso organizacional.

O quarto objetivo específico, relativo à análise do processo de relotação implementado no TRE-GO em 2019, evidenciou avanços relevantes, sobretudo no reconhecimento de fatores motivacionais, comportamentais e de perfil profissional como variáveis legítimas da decisão administrativa. Ao mesmo tempo, revelou fragilidades decorrentes da ausência de um marco normativo formal que assegurasse institucionalidade, rastreabilidade e segurança jurídica às decisões adotadas.

A análise empírica realizada no TRE-GO e na SCJ do TRT-18 confirmou que iniciativas como o mapeamento de competências, a análise de currículo, do histórico funcional e dos temas de interesse dos servidores, o levantamento prévio dos claros de lotação com perfis requeridos e o uso de ferramentas de avaliação comportamental ampliam significativamente a capacidade institucional de promover alocações mais justas, estratégicas e efetivas. Essas práticas reduzem a discricionariedade administrativa, fortalecem a objetividade decisória e asseguram maior compatibilidade entre as competências individuais dos servidores e as demandas específicas das unidades organizacionais, consolidando uma gestão de pessoas orientada por evidências, equidade e resultados.

Verificou-se que a lotação nominal e a relotação exercem impacto direto e estruturante tanto sobre a lotação numérica quanto sobre o desempenho organizacional, configurando-se como instrumentos estratégicos capazes de potencializar o uso da estrutura existente, reduzir

desequilíbrios internos, qualificar a distribuição da força de trabalho e promover maior alinhamento entre competências, cargas de trabalho e necessidades institucionais. A análise demonstrou que uma gestão centrada exclusivamente na dimensão quantitativa, limitada ao número legal de cargos, revela-se insuficiente para assegurar efetividade administrativa, equidade distributiva e governança, especialmente em contextos de restrição fiscal, transformação digital e crescente exigência por *accountability*.

Os achados empíricos confirmam que a lotação nominal e a relocação, por não dependerem de criação legislativa de cargos, constitui mecanismo complementar e altamente flexível de gestão interna, permitindo ajustes ágeis e estratégicos na alocação de servidores. Quando estruturada a partir de critérios técnicos, objetivos e transparentes, como análise curricular, histórico funcional, mapeamento de competências, campos de interesse profissional e perfis comportamentais, a lotação nominal e a relocação potencializam ganhos imediatos de produtividade, engajamento e racionalidade administrativa, além de gerar evidências empíricas qualificadas para subsidiar decisões de maior envergadura no plano estrutural.

A pesquisa também confirmou que a lotação nominal e a relocação desempenham papel transversal e estruturante no planejamento da força de trabalho, configurando-se como elementos centrais para a consolidação do eixo de DFT. Essa dimensão atua como elo integrador entre os diferentes eixos do modelo referencial: comportamento e perfil do servidor; condições de trabalho; evolução das ocupações; e gestão da movimentação, promovendo interoperabilidade entre sistemas, aprendizado organizacional contínuo e maturidade gerencial. Ao retroalimentar a lotação numérica com dados analíticos, métricas de desempenho e séries históricas de entregas, a gestão da lotação nominal e da relocação fortalece a legitimidade técnica das demandas por criação de cargos, qualificando o diálogo institucional com instâncias superiores e órgãos de controle.

Nesse sentido, o êxito institucional alcançado pelo TRE-DF constitui evidência concreta que corrobora essa dinâmica, ao demonstrar que a adoção de práticas estruturadas de gestão da força de trabalho, baseadas em dados e evidências, é capaz de sustentar, com robustez técnica, pleitos de ampliação da lotação numérica. Tal experiência reforça que a integração entre DFT, lotação nominal e relocação não apenas aprimora a alocação interna de recursos humanos, mas também potencializa a capacidade institucional de fundamentar decisões estratégicas e obter resultados efetivos no plano normativo e organizacional.

No atendimento ao quinto objetivo específico, a proposta normativa apresentada institucionaliza essas práticas ao estabelecer diretrizes, conceitos e critérios objetivos para a lotação nominal e a relocação no âmbito do TRE-GO. Ao diferenciar o papel da Resolução, como norma estruturante, e da Portaria regulamentadora, como instrumento de execução administrativa, a proposta observa a boa técnica normativa, preserva a flexibilidade administrativa e assegura estabilidade institucional.

Nesse contexto, cumpre destacar que, ainda no curso desta pesquisa, o TRE-GO editou a Portaria TRE-GO nº 412/2025, publicada em 7 de janeiro de 2026, que regulamenta a movimentação interna de servidores(as) por meio do chamamento público interno e da relocação. A edição desse ato infralegal constitui marco institucional relevante e evidencia o impacto prático imediato dos achados desta pesquisa, na medida em que incorpora premissas centrais da Minuta de Resolução proposta em 2024, especialmente a adoção de critérios objetivos, a transparência procedimental, a análise de perfil profissional e comportamental, a compatibilidade entre competências e demandas das unidades e a atuação estruturada da área de Gestão de Pessoas no processo decisório.

Embora formalizada sob a forma de portaria, instrumento normativo vocacionado à execução administrativa, a Portaria nº 412/2025 sinaliza uma inflexão relevante na forma de pensar e conduzir a gestão da força de trabalho no âmbito do TRE-GO, ao deslocar a movimentação funcional de uma lógica predominantemente discricionária, reativa e casuística para um modelo orientado por dados, critérios técnicos e princípios de governança. Destaca-se, ainda, o resgate explícito do termo relocação no texto normativo, conceito que havia sido progressivamente esvaziado no período pós-Constituição de 1988, sendo substituído, na prática administrativa, pelo uso genérico do termo lotação para validar atos materialmente distintos.

Nesse sentido, a Portaria nº 412/2025 não esgota a necessidade de um marco normativo hierarquicamente superior, mas reforça empiricamente a pertinência e a viabilidade da proposta de Resolução como norma matriz estruturante, capaz de conferir estabilidade, coerência sistêmica e segurança jurídica à política de gestão da força de trabalho, reservando às portarias regulamentadoras o detalhamento operacional e procedimental necessário à sua efetiva implementação. A consolidação desse movimento normativo reforça, portanto, as conclusões gerais deste estudo, segundo as quais a regulamentação da lotação nominal e da relocação representa não apenas um avanço formal, mas uma inovação institucional de alto impacto.

Em síntese, o presente trabalho reafirma que a modernização da gestão de pessoas na Justiça Eleitoral não se limita à adoção de novas tecnologias ou metodologias, mas exige uma transformação cultural profunda, orientada por princípios de transparência, corresponsabilidade e valorização do servidor público como agente de mudança. A lotação nominal e a relotação, tratadas neste estudo como instrumentos estruturantes do planejamento da força de trabalho, revelam-se elo estratégico entre governança, desempenho e bem-estar institucional, capaz de integrar os eixos da efetividade administrativa e da dignidade humana.

Ao propor uma regulamentação fundamentada em evidências, este estudo contribui para a consolidação de um modelo de gestão pública mais inteligente, colaborativo e sustentável, reconhecendo no servidor não apenas um executor de tarefas, mas um protagonista da inovação e da geração de valor público. Espera-se que os resultados aqui apresentados possam servir de referência para outras instituições públicas, inspirando políticas que conciliem técnica, sensibilidade e propósito na construção de um Estado mais efetivo, justo e humano.

8. CRONOGRAMA

O cronograma a seguir apresenta a distribuição temporal das principais etapas da pesquisa, contemplando desde o levantamento teórico e documental até a revisão final do trabalho. A sequência das atividades foi planejada de forma a garantir a integração entre os eixos teórico, empírico e propositivo, assegurando coerência metodológica e maturação progressiva da análise. As etapas foram organizadas conforme os períodos semestrais de execução, abrangendo todo o ciclo de desenvolvimento da dissertação, da construção conceitual à consolidação dos resultados e defesa.

Tabela 1 - Cronograma de Execução da Pesquisa

Etapas da Pesquisa	2º Sem. 2024	1º Sem. 2025	2º Sem. 2025	1º Sem. 2026
Levantamento teórico e documental (legislação, resoluções, acórdãos e literatura acadêmica)	X	X	X	X
Análise empírico-comparativa (estudos de caso do TRT-18 e TRE-GO, entrevistas e sistematização de dados)	X	X		
Elaboração da proposta de intervenção normativa (premissas, diretrizes e minuta de resolução)	X			
Redação dos capítulos analíticos e das considerações finais			X	
Qualificação			X	
Proficiência em língua estrangeira - Inglês				X
Revisão, normalização e consolidação da versão final do estudo				X

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

REFERÊNCIAS

BLANCHET, Luiz Alberto. A importância da interpretação das normas disciplinadoras da administração pública para a devida identificação da discricionariedade. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, vol. 6, n. 1, p. 61-75, jun. 2019. DOI: 10.14409/redoeda.v6i1.8724. Disponível em: https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/pt_BR/article/view/8724/12633. Acesso em: 30 jan. 2026.

BONNSTETTER, Bill J.; RIBAS, Alexandre. **Manual definitivo DISC**. 1. ed. São Paulo: TTI Success Insights Brasil, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 219, de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, [2016a]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>. Acesso em: 09 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 240, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, [2016b]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 09 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1970]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5645.htm. Acesso em: 26 jan. 2026.

BRASIL. Departamento Administrativo do Serviço Público. **Lotação: definições e normas fundamentais**. Brasília, DF: Presidência da República, [1972]. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/289>. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.999, de 07 de junho de 1982**. Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1982]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6999.htm. Acesso em: 08 dez. 2025.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 08 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 27 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.374, de 2 de abril de 2026**. Cria cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas no quadro de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais

Regionais Eleitorais. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2026/lei/115374.htm. Acesso em: 07 abr. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais (iESGo/2024)**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, [2024a]. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-22-TRE-GO.pdf. Acesso em: 09 nov. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 3. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União. [2020]. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 09 nov. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Projeto de Lei nº 4, de 11 de janeiro de 2024**. Propõe a criação de cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas no Quadro de Pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais. Brasília, DF: Tribunal Superior Eleitoral, [2024b]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2416830>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução 23.701, de 31 de maio de 2022**. Dispõe sobre a remoção de servidores e a redistribuição de cargos de provimento efetivo no âmbito da Justiça Eleitoral. Brasília, DF: Tribunal Superior Eleitoral, [2022]. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2022/resolucao-no-23-701-de-31-de-maio-de-2022>. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRITO, George Lauro Ribeiro *et al.*. Análise Comparativa do Processo de Transformação Digital do TRE-GO sob a Perspectiva da Doutrina Europeia. In: Anais do Encontro Nacional de Modelagem Computacional e Encontro de Ciência e Tecnologia de Materiais. **Anais [...]** Montes Claros Universidade Estadual de Montes Claros, 2025. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/enmc-2025/1269886-analise-comparativa-do-processo-de-transformacao-digital-do-tre-go-sob-a-perspectiva-da-doutrina-europeia/>. Acesso em: 09 mar. 2026.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO et al., Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, Vale do Ribeira, n. 07, p. 21–31, set., 2013. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf. Acesso em: 09 nov. 2025.

DE MENEZES, Raimundo Xavier. Funcionário Público - Procurador da Fazenda Nacional - Aproveitamento. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 95, p. 208-213, ago., 1969. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v95.1969.32117>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/32117>. Acesso em: 08 dez. 2025.

FONSECA, Simone Dias Souza Doscher da. Cultura organizacional: breve levantamento sobre o conceito. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**,

Brasília, v. 12, n. 42, p. 84-97, jan.–jul., 2021. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6383160>. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egif/article/view/642>. Acesso em: 26 jan. 2026.

GALVÃO, Vítor Cruz. **Como Liderar Preguiçosos e Desmotivados**: Despertando Potenciais Adormecidos. 1. ed. Goiânia: Editora IBECAV, 2026.

GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. **Minuta de Resolução – Apêndice A**. Dispõe sobre a movimentação de servidores no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Goiânia, GO: Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, [2024]. Documento interno nº 1167965 do SEI nº 24.0.000016379-8. Disponível em: Apêndice A, desta dissertação.

GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. **Portaria nº 237, de 06 de julho de 2017**. Estabelece procedimentos com vistas à redistribuição por reciprocidade de cargos de provimento efetivo, prevista nas Resoluções CNJ nº 146, de 6 de março de 2012 e TSE nº 23.430, de 12 de agosto de 2014. Goiânia, GO: Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, [2017]. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-201700237.htm>. Acesso em: 23 jan. 2026.

GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. **Portaria nº 412, de 04 de dezembro de 2025**. Normatiza a movimentação interna dos(as) servidores(as) por meio do chamamento público interno e da relocação, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Goiânia, GO: Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, [2025]. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-412-de-4-de-dezembro-de-2025>. Acesso em: 01 fev. 2026.

GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. **Resolução 276, de 29 de janeiro de 2018**. Dispõe sobre a remoção de servidores e claros de lotação no âmbito do Quadro de Pessoal do TRE-GO. Revoga a Resolução nº 219/2013. Goiânia, GO: Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, [2018]. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2018/resolucao-201800276>. Acesso em: 23 jan. 2026.

Greenstein, G. Staff (mis)allocation in public agencies: evidence from protected area management in Brazil. **Public Management Review**, Londres, p. 1–27. abr., 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2478621>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2025.2478621?scroll=top&needAccess=true#abstract>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho *et al.*. Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes. **Revista Jurídica Verba Legis**, Goiânia, nº XVIII, 2025a. Disponível em: https://apps.tre-go.jus.br/internet/verba-legis/2025/Artigos_sustentabilidade-em-foco-%20transformacao-digital.php. Acesso em: 09 fev. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho *et al.*. Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão. **Revista Jurídica Verba Legis**, Goiânia, nº XVIII, 2025b. Disponível em: https://apps.tre-go.jus.br/internet/verba-legis/2025/Artigos_sustentabilidade-em-foco-gestao-da-mudanca-com-enfase.php. Acesso em: 09 fev. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho *et al.*. Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão. **Revista Jurídica Verba Legis**, Goiânia, nº XVIII, 2025c.

Disponível em: https://apps.tre-go.jus.br/internet/verba-legis/2025/Artigos_sustentabilidade-em-foco-gestao-das-impressoes-e-valorizacao.php. Acesso em: 09 fev. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho *et al.*. Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis. **Revista Jurídica Verba Legis**, Goiânia, n° XVIII, 2025d. Disponível em: https://apps.tre-go.jus.br/internet/verba-legis/2025/Artigos_sustentabilidade-em-foco-propostas-para-reducao-do-consumo.php. Acesso em: 09 fev. 2026.

LETOUZÉ, P. *et al.*. Applying MVC to evolutionary acquisition IRPM. International Proceedings of Computer Science and Information Technology. **International Conference on Information and Knowledge Management (ICIKM 2012)**, Singapore, v. 45, p. 123–128, 2012. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53891096/024-ICIKM2012-M0053-libre.pdf?1500379623=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DApplying_MVC_to_Evolutionary_Acquisition.pdf&Expires=1769368455&Signature=F9uTuNPkVGp3zrF5r101bwTB5xNo2zSl-d6mg1hxH81ENVy4P0EmpMNDVmJvuHHKTgsMgUnlDMqUY9cJTUywoOaPYTdB~-nFA~NPzXXMyOib14KzhZvG6zb0rW3eY49jw9djk2eN-48oxRuWiSCxe49vKdeIQsldylP4zeOj91AcDEEIdsjpUf5nkmGgFKrSceftMRVap7lwYNbhQhJfXFHsnuiPrRqVHK681m0kd7z8igWjcQJHA5wLW5bF1uDtLrLX6pZs2KkF664fojK4Nf6AJkVGVePydy7Pv8LZ2Wom1f-jpp6xAVNDX7c-5kvHeJtzWpJoNlkrWEmZ-GHHA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 25 jan. 2026.

MAIA, José Carlos Lucio *et al.*. Precisão ou Incerteza? Um Estudo Sobre Plataformas de Verificação de Uso da IA em Produções Acadêmicas. In: Anais do Congresso Internacional Conexões Globais. **Anais [...]**. Curitiba: Instituto Conexões 360, 2025. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/conexoesglobais/1376350-precisao-ou-incerteza-um-estudo-sobre-plataformas-de-verificacao-de-uso-da-ia-em-producoes-academicas/>. Acesso em: 06 fev. 2026.

MARSICANO G, Dias Canedo E, Pedrosa GV, Ramos CS, Figueiredo RMC. Digital Transformation of Public Services in a Startup-Based Environment: Job Perceptions, Relationships, Potentialities and Restrictions. **JUCS - Journal of Universal Computer Science**. Graz, v. 30(6), p. 720-757, jun., 2024. DOI: <https://doi.org/10.3897/jucs.106979>. Disponível em: <https://lib.jucs.org/article/106979/>. Acesso em: 23 jan. 2026.

MARSTON, William Moulton. **As Emoções das Pessoas Normais**. 1º ed. Success For You Editora, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

OLIVEIRA, Antônio Flávio. **Servidor Público, Temas Polêmicos**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

PINTO, Carmo. Funcionário público - Lotação e relotação. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 87, p. 85–87, jul., 1967. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v87.1967.29387>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/29387>. Acesso em: 08 dez. 2025.

ROCHA, Marcelo Lisboa; FERNANDES, Luís Cláudio; RODRIGUES, Roberto César; SOUSA, Adenir José de; MAIA, José Carlos Lucio. Aplicação de Técnicas de Inteligência

Computacional o Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO. In: Anais do V Encontro Internacional de Gestão e Comunicação. **Anais** [...] São Caetano do Sul: USCS/UFCG/UniFACEF/UABC, 2025. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/v-engec/1325820-aplicacao-de-tecnicas-de-inteligencia-computacional-no-contexto-da-saude-dos-servidores-do-tre-go/>. Acesso em: 03 fev. 2026.

ROSA, I.; J.; SILVA, M. M.. **Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público**. In: MOREIRA, F.; OLIVEIRA, M. A.; GONÇALVES, R.; COSTA, C. (coord.). Transformação Digital – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente. Faro, Algarve: Sílabas & Desafios, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/28005>. Acesso em: 23 ago. 2025.

RYAN, Richard. M.; DECI, Edward. L.. **Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness**. New York: Guilford Publishing, 2017.

SÃO PAULO. **Decreto nº 40.874, de 03 de outubro de 1962**. Autoriza inscrições para o concurso ao Magistério Secundário e Normal. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [1962a]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1962/decreto-40874-03.10.1962.html>. Acesso em: 08 dez. 2025.

SÃO PAULO. **Lei nº 5.595, de 09 de abril de 1960**. Dispõe sobre concurso de remoção de professores e diretores de ensino secundário, normal, industrial e agrícola do Estado. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [1960]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1960/lei-5595-09.04.1960.html>. Acesso em: 08 dez. 2025.

SÃO PAULO. **Lei nº 6.812, de 15 de junho de 1962**. Amplia e define encargos do pessoal do Quadro do Ensino, da Secretaria de Estado dos Negócios da Educação, estabelecendo novas condições de recrutamento, de regime de trabalho e de retribuição e dá outras providências. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [1962b]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1962/lei-6812-15.06.1962.html>. Acesso em: 08 dez. 2025.

SOUSA, Adenir José de; SILVA, Luciana Mamede da; SOUZA, Absayr Gonçalves de, PEREIRA, Robson Nunes e LETOUZÉ, Patrick. O Caso de Sucesso da Área de Cálculos do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás. In: Anais do V Encontro Internacional de Gestão e Comunicação. **Anais** [...]. São Caetano do Sul: USCS/UFCG/UniFACEF/UABC, 2025a. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/v-engec/1299682-o-caso-de-sucesso-da-area-de-calculos-do-tribunal-regional-do-trabalho-de-goias/>. Acesso em: 25 jan. 2026.

SOUSA, Adenir José de; SILVA, Luciana Mamede da; LETOUZÉ, Patrick. A Lotação Nominal como Instrumento de Governança e Eficiência na Gestão de Pessoas no Serviço Público. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, Brasília-DF, v. XVI, n. 51, jul.-dez., 2025b. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17425695>. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/1494>. Acesso em: 08 dez. 2025.

SOUSA, Adenir José de; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; SILVA, Luciana Mamede da; CAMPOS, Ramon de Freitas Elias; RODRIGUES, Roberto César; GILIOLI, Suzana; LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. Governança Sustentável e Contratações Públicas Responsáveis no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás: Alinhamento com os Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável 12 e 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. **Revista Aracê**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 11234–11252, 2025c. DOI: 10.56238/arev7n3-066. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/3724>. Acesso em: 25 jan. 2026.

TRIGUEIRO, Oswaldo. Funcionário público-Remoção do exterior. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v. 122, p. 108-121, dez. 1975. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v122.1975.41379>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/41379>. Acesso em: 08 dez. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MINUTA DE RESOLUÇÃO: Documento interno nº 1167965 do SEI nº 24.0.000016379-8

MINUTA DE RESOLUÇÃO Nº [XXXX]/2025 TRE-GO

Dispõe sobre a movimentação de servidores no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, no uso das atribuições conferidas pelo art. 14, inciso XLVI, da Resolução TRE-GO nº 403, de 25 de abril de 2024 – Regimento Interno,

CONSIDERANDO o disposto nos artigos 37 e 96 da Constituição Federal de 1988, nos artigos 2º e 36 da Lei nº 8.112/1990, nas Resoluções CNJ nº 219/2016 e nº 240/2016, na Resolução TSE nº 23.701/2022 e na Resolução TRE-GO nº 307/2019;

CONSIDERANDO a Resolução CNJ nº 219/2016, com as alterações promovidas pelas Resoluções CNJ nº 459/2022 e nº 553/2024, que estabelecem diretrizes para o dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Judiciário, com o propósito de assegurar uma distribuição equitativa e eficiente de servidores, cargos em comissão e funções de confiança, conforme a carga de trabalho e a complexidade das atividades desempenhadas em cada unidade e instância;

CONSIDERANDO a importância de promover um ambiente de trabalho motivador, que valorize o potencial de cada servidor, por meio de práticas de gestão que incentivem a motivação intrínseca, o desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho;

CONSIDERANDO a necessidade de assegurar a eficiência, a transparência e a equidade na movimentação de servidores, garantindo o equilíbrio na força de trabalho e o atendimento ao interesse público;

RESOLVE:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Resolução estabelece os critérios e procedimentos para a movimentação de servidores no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás - TRE-GO, visando ao atendimento das necessidades institucionais, à otimização dos recursos humanos, ao desenvolvimento profissional e à promoção de um ambiente de trabalho motivador e eficiente.

Art. 2º Para os fins desta Resolução, são adotadas as seguintes definições:

I - Ambiente de Trabalho Saudável e Inclusivo: Espaço organizacional que promove a saúde física e mental dos servidores, incentiva o respeito, a diversidade, a produtividade e a colaboração, e minimiza fatores desmotivadores, como conflitos interpessoais e condições de trabalho inadequadas.

II - Banco de Vagas: Ferramenta centralizadora gerida pela SGP, que contém informações atualizadas sobre a disponibilidade de vagas em todas as unidades do TRE-GO, de modo a facilitar a alocação estratégica de recursos humanos, evitando carências ou excessos de pessoal.

III - Desenvolvimento Contínuo e Aprendizado: Processo pelo qual os servidores são incentivados a aprimorar continuamente suas habilidades e conhecimentos, por meio de treinamentos, capacitações, feedbacks construtivos e mentoria, visando o crescimento pessoal e profissional.

IV - Gestão Baseada em Dados e Resultados: Prática de tomada de decisão fundamentada em dados objetivos e indicadores de desempenho, de modo a permitir um acompanhamento preciso dos resultados e a identificação de áreas de melhoria, alinhando as ações dos servidores às metas estratégicas da instituição.

V - Lotação Excedente: A condição de excedente ocorre quando a quantidade de lotações nominais em uma determinada unidade ultrapassa a lotação ideal.

VI - Lotação Ideal: Processo de trabalho relacionado ao Dimensionamento da Força de Trabalho, que visa a distribuição dos cargos efetivos criados por lei, com o intuito de estabelecer a Lotação Numérica necessária para o funcionamento eficiente de uma unidade, levando em conta a demanda de trabalho, a complexidade das atividades e os indicadores de atendimento e produtividade.

VII - Lotação Mínima: Definida na Lei nº 10.842/2004, corresponde a necessidade de cada Zona Eleitoral ter pelo menos dois cargos efetivos, sendo um de Analista Judiciário, área judiciária e um de Técnico Judiciário, área administrativa, para assegurar o funcionamento mínimo necessário.

VIII - Lotação Nominal: Refere-se à distribuição específica de servidores para cada unidade, visando preencher os cargos estabelecidos pela lotação numérica (1º lotação).

IX - Lotação Numérica: Refere-se ao número de cargos e funções atribuídos às várias unidades administrativas do TRE-GO, estabelecida por lei ou por resolução, a qual define a quantidade mínima de servidores necessários para o funcionamento de cada unidade.

X - Movimentação de Servidores: Engloba todas as formas de alteração na lotação ou alocação dos servidores, seja dentro da própria instituição ou entre instituições distintas, tais como a cessão, requisição, remoção, relocação e redistribuição.

XI - Potencial do Servidor: Conjunto de habilidades, competências e atitudes que cada servidor possui e que pode ser desenvolvido e aproveitado para melhorar o desempenho e a contribuição para a instituição.

XII - Reintegração do Servidor: Corresponde aos esforços realizados para readequar o servidor às suas funções ou ambiente de trabalho, antes de considerar sua movimentação, incluindo oferta de treinamento, ajustes no ambiente de trabalho e conversas de alinhamento sobre expectativas e desempenho.

XIII - Relotação: É o ato de deslocamento de um servidor com seu respectivo cargo de uma unidade para outra. Corresponde a mudança de lotação nominal entre as unidades judiciárias e administrativas do TRE-GO.

XIV - Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP: Unidade administrativa do TRE-GO responsável pela gestão de recursos humanos, incluindo o planejamento estratégico da força de trabalho, a movimentação de servidores, a manutenção do Banco de Vagas, e o apoio ao desenvolvimento profissional dos servidores.

XV - Sede: Corresponde aos locais de prestação de serviços da justiça eleitoral localizados no mesmo município.

XVI - Servidor Excedente: Servidor cuja lotação em uma unidade administrativa ou judiciária supera o número de vagas estabelecidas pela lotação ideal.

XVII - Trabalho Remoto: Considera-se trabalho remoto a possibilidade de o servidor em condição de lotação excedente exercer, de forma presencial em sua unidade de origem, atividades demandadas por outra unidade do TRE-GO que enfrente dificuldade para atingir sua lotação ideal (claro de lotação), mediante relotação precária e sem alteração do vínculo funcional com a unidade de origem.

XVIII - Transparência na Gestão: Princípio que implica clareza e abertura na comunicação e nos processos de tomada de decisão, garantindo que os servidores tenham acesso às informações necessárias e compreendam os objetivos institucionais e as expectativas de desempenho.

CAPÍTULO II

DAS MOVIMENTAÇÕES

Art. 3º A movimentação de servidores, de que trata esta norma, poderá ocorrer nas seguintes modalidades:

I - Por iniciativa da Administração, com ou sem mudança de sede:

a) Por necessidade do serviço e/ou interesse público;

b) Para garantir a lotação mínima e/ou ideal de cada unidade.

c) Por iniciativa da Chefia Imediata, em decorrência de dificuldade de adaptação do servidor à unidade ou à equipe de trabalho, observados os critérios e procedimentos previstos no Art. 11 desta Resolução;

II - Por iniciativa do Servidor, sem mudança de sede:

a) Mediante solicitação formal, observados os critérios e requisitos estabelecidos nesta Resolução.

Parágrafo único. As modalidades de movimentação de servidores previstas nos artigos 36 e 37 da Lei nº 8.112/1990, referentes à remoção e redistribuição, não serão abrangidas pelo presente normativo, devendo seguir o rito estabelecido nas regulamentações existentes e aplicáveis, em conformidade com as disposições legais vigentes.

Seção I

Dos Critérios para Movimentação de Servidores

Art. 4º A movimentação de servidores se dará de acordo com os seguintes critérios objetivos:

I - Critérios Relacionados à Necessidade da Administração, quando serão considerados o(a):

a) Necessidade do serviço e carga de trabalho da unidade de destino;

b) Distribuição equânime da força de trabalho entre as unidades;

c) Alinhamento do perfil e competências do servidor com as necessidades da unidade de destino;

d) Impacto na lotação mínima e ideal de cada unidade;

e) Avaliação dos custos envolvidos na movimentação, incluindo ajuda de custo, diárias e outros gastos;

f) Observância dos critérios estabelecidos pela Resolução CNJ nº 219/2016, ou outro normativo que vier a lhe substituir.

II - Critérios Relacionados ao Pedido de Movimentação pelo Servidor, quando serão considerados o(a):

a) Tempo de serviço e experiência na unidade atual;

b) Avaliação de desempenho funcional, incluindo feedback de superiores e colegas;

c) Motivação do pedido, considerando fatores de saúde, familiares, desenvolvimento profissional ou alinhamento com projetos de vida;

d) Existência de vagas na unidade de destino e/ou condição de servidor excedente na unidade atual;

e) Possibilidade de permuta ou reposição de servidores entre unidades;

f) Motivação dos servidores, compatível com a conveniência, oportunidade e o interesse público;

g) Incompatibilidade com atribuições da unidade ou ambiente de trabalho na lotação originária.

Parágrafo único. Ao servidor na condição de excedente em unidade administrativa ou judiciária serão impostas as seguintes condições:

a) A manutenção dos servidores excedentes será permitida até que surja a necessidade de composição da força de trabalho, momento em que deverá ser promovida a movimentação dos servidores excedentes para ajustar o quadro de pessoal às necessidades do serviço.

b) A escolha do servidor excedente, para fins de movimentação, será realizada conforme a ordem de prioridade estabelecida pelo § 3º, do Art. 22, da Resolução TSE nº 23.701/2022, permitindo ao servidor melhor classificado o direito de escolha sobre a vaga a ser ocupada e assim sucessivamente até que a escolha recaia sobre o servidor classificado em último lugar, o qual será lotado de ofício na unidade com necessidade.

c) Em hipóteses devidamente justificadas, no interesse da administração, o servidor excedente poderá ser alocado, sem mudança de sede, para atender necessidades de força de trabalho em unidade administrativa ou judiciária, mediante a utilização de trabalho remoto, enquanto perdurarem as razões que motivaram a movimentação.

d) O servidor designado para atuar em trabalho remoto, na forma da alínea anterior, não poderá exercer cargo em comissão ou função de direção ou chefia na unidade em que estiver prestando serviço a distância.

Seção II

Dos Procedimentos para Movimentação

Art. 5º Os procedimentos para a movimentação de servidores no âmbito do TRE-GO deverão observar as diretrizes estabelecidas nesta Resolução, de modo a garantir que todas as movimentações sejam realizadas com base na necessidade institucional, na transparência, na eficiência administrativa e na promoção de um ambiente de trabalho motivador e equilibrado, atendendo aos interesses da administração, observando-se que:

I - Nas movimentações por Iniciativa da Administração haja:

a) identificação da necessidade de movimentação com base em estudos de força de trabalho e demanda processual;

b) proposta de movimentação com justificativas fundamentadas nos critérios estabelecidos nesta Resolução;

c) comunicação formal ao servidor envolvido, com antecedência mínima de 30 dias, salvo em casos de urgência devidamente justificados.

II - Nas movimentações a Pedido do Servidor haja:

a) solicitação formal de movimentação à SGP, indicando a unidade de interesse e as justificativas do pedido;

b) análise da solicitação, pela SGP, observando os critérios estabelecidos nesta Resolução;

c) resposta ao servidor no prazo de até 60 dias, contados da data de recebimento da solicitação.

§ 1º As decisões sobre movimentações de servidores deverão ser publicadas em meio oficial de comunicação interna da Secretaria de Gestão de Pessoas, ressalvadas as hipóteses justificadas de sigilo funcional ou proteção à intimidade do servidor.

§ 2º Em caso de negativa do pedido de movimentação formulado pelo servidor, a decisão deverá ser formalmente fundamentada, com a devida comunicação ao interessado, assegurando-se, ainda, ao servidor o direito de solicitar a reavaliação do pleito, mediante apresentação de nova justificativa ou elementos adicionais que possam subsidiar a reconsideração da decisão.

CAPÍTULO III

DO BANCO DE VAGAS

Seção I

Gestão do Banco de Vagas

Art. 6º Fica instituído o Banco de Vagas, a ser gerido pela SGP, como ferramenta centralizadora e atualizada das informações sobre as vagas disponíveis nas unidades do TRE-GO.

§ 1º Todas as movimentações de servidores, sejam por iniciativa da administração ou a pedido do servidor, deverão ser precedidas pela verificação da disponibilidade de vagas no Banco de Vagas e submetidas à análise da SGP, observando as necessidades institucionais, a otimização dos recursos humanos e o interesse público.

§ 2º O Banco de Vagas, contendo informações atualizadas sobre as vagas disponíveis em cada unidade, conterá necessariamente:

a) Unidade de lotação;

b) Cargo e função;

c) Número de vagas disponíveis;

d) Requisitos específicos para o preenchimento da vaga;

§ 3º A SGP poderá realizar consultas adicionais às unidades envolvidas, promover ajustes na proposta de movimentação e estabelecer diretrizes complementares para assegurar a otimização da força de trabalho e o atendimento ao interesse público.

§ 4º O Banco de Vagas deverá ser atualizado, no mínimo, a cada 30 (trinta) dias ou sempre que houver alteração significativa na força de trabalho das unidades, visando garantir a confiabilidade das informações e a efetividade na alocação de servidores.

Seção II

Da Demanda por Servidores nas Unidades

Art. 7º Os gestores das unidades judiciárias e administrativas comunicarão à SGP suas carências de forma periódica e fundamentada, a fim de garantir a adequada alocação de recursos humanos, o equilíbrio na força de trabalho e a eficiência no atendimento às demandas institucionais.

§ 1º A solicitação de força de trabalho das unidades deverá conter justificativa detalhada, incluindo:

a) O motivo da carência de servidores, com base na demanda de trabalho, volume de processos ou atividades específicas da unidade;

b) O impacto atual da carência sobre o desempenho das atividades e o atendimento ao público;

c) A previsão de impacto futuro caso a carência de servidores não seja suprida;

§ 2º A informação deverá incluir a descrição das vagas necessárias, indicando:

a) Quantidade de vagas solicitadas;

b) Competências, habilidades e atitudes específicas requeridas para o desempenho das atribuições;

§ 3º As informações recebidas dos gestores das unidades serão analisadas pela SGP para atualização do Banco de Vagas, priorização das movimentações e planejamento estratégico da força de trabalho, visando à alocação eficiente dos recursos humanos.

§ 4º A SGP poderá solicitar informações complementares ou promover reuniões com os gestores para melhor entender a necessidade e urgência da solicitação.

CAPÍTULO IV

DA LOTAÇÃO NOMINAL DE SERVIDORES

Art. 8º No âmbito da Secretaria do Tribunal, nas unidades administrativas, as lotações nominais ou as relocações serão realizadas somente quando todas as unidades judiciárias tiverem alcançado a lotação ideal.

Art. 9º As relocações poderão ocorrer, a critério da Administração e independentemente de reposição, entre unidade Judiciária de primeiro grau e a Secretaria do Tribunal, desde que todas as unidades judiciárias tiverem alcançado sua lotação ideal e haja servidores em condição de lotação excedente no primeiro grau.

Parágrafo único. As relocações, mediante permuta ou com a devida reposição entre unidades, poderão ser realizadas mesmo na ausência de servidor em condição de lotação excedente.

Art. 10. As relocações de servidores entre as unidades Judiciárias de primeiro grau poderão ser realizadas mediante permuta ou reposição, ainda que não haja servidor excedente.

Parágrafo único. As relocações poderão ser realizadas nas unidades em que há servidor excedente, a critério da Administração.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11. Para assegurar uma gestão eficiente, transparente e humanizada, os gestores das unidades judiciárias e administrativas do TRE-GO deverão observar os seguintes critérios antes de colocar à disposição da SGP, servidores que apresentem dificuldades de adaptação às suas atribuições ou ao ambientes de trabalho:

a) Realizar análise detalhada das causas da dificuldade de adaptação, considerando aspectos como o contexto organizacional, desafios de relacionamento interpessoal, lacunas de habilidades específicas, desmotivação, ou incompatibilidade entre o perfil do servidor e as atribuições da unidade;

b) Demonstrar que foram adotadas ações concretas voltadas à reintegração do servidor, tais como oferta de capacitações, realinhamento de funções, feedbacks construtivos, mediações e outras medidas de apoio;

c) Promover diálogo formal com o servidor, ouvindo suas percepções, interesses e sugestões, de forma empática e respeitosa, a fim de compreender melhor a situação vivenciada e buscar alternativas viáveis para sua permanência ou readequação;

d) Avaliar o potencial de aproveitamento do servidor em outras funções ou áreas do Tribunal, levando em conta suas competências, experiências e preferências;

e) Encaminhar à SGP justificativa técnica e detalhada do pedido de movimentação, contendo a descrição das medidas previamente adotadas para resolução da situação, bem como, sempre que possível, a sugestão de alternativas para a realocação compatíveis com o perfil técnico-comportamental do servidor, visando à preservação de sua motivação e ao melhor aproveitamento de suas competências no âmbito institucional;

f) Assegurar que todo o processo seja conduzido com ética, respeito e transparência, zelando pelo bem-estar do servidor e pelo interesse público.

Parágrafo único. A Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade de Vida da Secretaria de Gestão de Pessoas deverá acompanhar e orientar todo o processo descrito neste artigo, prestando apoio técnico e emitindo pareceres quando necessário.

Art. 12. A lotação numérica das unidades judiciais e administrativas do TRE-GO que ainda não tenham sido submetidas ao processo de dimensionamento da força de trabalho corresponderá, provisoriamente, ao quantitativo de lotações nominais existente na data de publicação desta Resolução, sendo atualizada à medida em que o referido dimensionamento for implementado.

Art. 13. Os procedimentos necessários à implementação desta Resolução serão regulamentados por meio de Portaria da Presidência, a ser editada com base nas diretrizes aqui estabelecidas, no prazo de até um ano a contar da data de sua publicação.

Parágrafo único. O prazo previsto no caput poderá ser prorrogado, uma única vez, por igual período, mediante justificativa técnica fundamentada da Secretaria de Gestão de Pessoas, aprovada pela Presidência.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

APÊNDICE B – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO, APROVADO, APRESENTADO E PUBLICADO NOS ANAIS DO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: O Caso de Sucesso da Área de Cálculos do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás.

RESUMO EXPANDIDO



O Caso de Sucesso da Área de Cálculos do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás

Adenir José de Sousa
adenir.sousa@uft.edu.br

Luciana Mamede da Silva
luciana.mamede@uft.edu.br

Absayr Gonçalves de Souza
absayr.souza@trt18.jus.br

Robson Nunes Pereira
robson.pereira@trt18.jus.br

Patrick Letouzé
letouze@uft.du.br

Palavras-chave: Cálculos Judiciais. Gestão de Pessoal. Lotação Nominal. Tribunal Regional do Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A gestão da força de trabalho no setor público, particularmente em unidades com elevada complexidade técnica e grande volume de demandas, exige estratégias inovadoras e sensibilidade gerencial. No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT-18), a Secretaria de Cálculos Judiciais (SCJ) se consolidou como um exemplo notável de sucesso na alocação eficiente da força de trabalho. Mesmo diante de uma lotação numérica inicialmente insuficiente, a SCJ demonstrou que a adequação da lotação nominal pode transformar desafios institucionais em oportunidades de inovação e excelência.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Diante da complexidade e volume crescente das demandas relacionadas a cálculos judiciais no âmbito da Justiça do Trabalho, seria possível enfrentar esse desafio por meio da lotação ou relocação nominal estratégica, orientada por critérios de competências e produtividade dos servidores? Então o objetivo deste trabalho foi, analisar como o processo lotação ou relocação nominal de servidores contribuiu para a superação do passivo de cálculos judiciais no Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT-18), com foco no modelo organizacional adotado pela Secretaria de Cálculos Judiciais (SCJ), que articula estratégias de gestão por competências, padronização de processos e capacitação interna.

1.2 Justificativa

A escolha da experiência da SCJ como objeto de análise se justifica por representar um caso concreto e bem-sucedido de superação de limitações estruturais por meio de estratégias inovadoras de gestão da força de trabalho. Mesmo diante de um quadro quantitativamente reduzido, a SCJ alcançou elevados níveis de produtividade, qualidade e engajamento por meio da reorganização interna, da padronização de processos, da qualificação contínua dos servidores e do uso intensivo de tecnologia. O estudo ganha relevância ao demonstrar como o redimensionamento organizacional, processual e qualitativo da lotação nominal pode promover eficiência, equidade e inovação no serviço público, com aplicabilidade potencial em outros contextos institucionais que enfrentam desafios semelhantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do estudo está ancorada em três eixos principais: (i) a literatura sobre gestão pública e lotação ou relocação de servidores, com destaque para os conceitos de lotação nominal e relocação funcional (De Menezes, 1969; Pinto, 1967; BRASIL, 1972; Meirelles, 1999; OLIVEIRA, 2008). Estudos como o de Greenstein (2025) apontam que a má alocação de pessoal em órgãos públicos compromete diretamente a entrega de resultados e a eficiência organizacional no Brasil; (ii) os fundamentos da gestão por competências e motivação no trabalho, especialmente nas teorias de Ryan & Deci (2017) e Carbone et al. (2009), que destacam a importância da autonomia, do propósito e da competência no desempenho organizacional; e (iii) os princípios da transformação digital no setor público, com base em Marsicano et al. (2024), que reforçam o papel das tecnologias digitais e da inovação institucional na melhoria da qualidade dos serviços. Essa base teórica permite compreender como a SCJ alinhou sua estratégia organizacional com práticas modernas de gestão e tecnologia, superando limitações quantitativas por meio de inteligência organizacional.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e estudo de caso. A investigação concentrou-se na análise documental e na sistematização da

experiência da SCJ, a partir de dados empíricos, entrevistas, registros internos e observações organizacionais. O estudo explorou a forma como a unidade reagiu ao déficit de pessoal, necessitava de 93 calculistas e contava com apenas 71, por meio da implementação de um plano de gestão setorial estruturado. Esse plano incorporou ferramentas de categorização da complexidade dos processos, metas de produtividade, programas de formação, estratégias de retenção, gestão por desempenho e incentivos à permanência. A análise visou compreender como essas ações foram combinadas para maximizar os resultados institucionais sem ampliação do quadro funcional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ponto de partida foi o mapeamento dos processos submetidos ao cálculo e a instituição de um sistema de pontuação por processo, com base no grau de complexidade: Verba Rescisória, Médio, Difícil e Superdifícil. Essa categorização permitiu uma distribuição mais justa da carga de trabalho entre os servidores, considerando sua experiência e especialização. Iniciantes recebiam processos simples, e sua produtividade era acompanhada até alcançarem, gradualmente, uma meta padrão de 80 pontos semanais.

Diante das dificuldades históricas enfrentadas pela SCJ para atrair e manter servidores com perfil técnico compatível com as demandas da unidade, foi necessário desenvolver estratégias alternativas de gestão de pessoas para assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. A principal dificuldade de alguns servidores em escolher ou permanecer na unidade decorre, conforme revelado na entrevista com o coordenador da SCJ, de fatores como a complexidade da atividade, a necessidade de alta precisão nas análises, o medo generalizado da matemática trabalhista e o elevado nível de disciplina que o servidor precisa possuir para manter a constância, a organização e o foco nas rotinas operacionais.

Considerando esse contexto desafiador, a unidade redefiniu seus critérios de seleção, passando a priorizar as competências comportamentais dos candidatos como principal referência para composição da equipe. A experiência prévia e o conhecimento técnico específico deixaram de ser fatores determinantes, abrindo espaço para a valorização de atributos como responsabilidade, comprometimento, resiliência, curiosidade intelectual, disposição para aprender e abertura ao trabalho colaborativo.

A análise comportamental, nesse contexto, tornou-se um instrumento estratégico para garantir a aderência dos novos servidores ao ambiente de alta exigência organizacional, mesmo sem experiência anterior na área. Com base nesse alinhamento comportamental, a SCJ consolidou práticas formativas internas, como mentorias, cursos de capacitação e estímulo à aprendizagem contínua, o que possibilitou a construção de uma equipe coesa e orientada ao propósito institucional, mesmo com limitações de pessoal.

Esse modelo promoveu um equilíbrio interno e favoreceu a especialização. Parte da equipe passou a se dedicar exclusivamente ao treinamento dos novos servidores, consolidando uma cultura de aprendizagem contínua. A formação passou a ser estratégica, voltada ao desenvolvimento de competências específicas e à construção de um ambiente de excelência técnica.

Outro pilar fundamental foi o incentivo à permanência e à atratividade de servidores qualificados. A ampliação do número de funções comissionadas (FC-4) e a implementação do teletrabalho integral, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e dos Núcleos de Justiça 4.0, elevaram significativamente o engajamento da equipe. A adoção do trabalho remoto foi acompanhada de um rigoroso sistema de metas e produtividade, com monitoramento transparente e justo. A autonomia dos servidores, somada

à flexibilidade de horários e à possibilidade de converter créditos de produtividade em folgas, reforçou a motivação e o senso de pertencimento.

A SCJ também se destacou pelo uso intensivo da tecnologia. A padronização com o sistema PJe-Calc e o desenvolvimento de soluções próprias, como o sistema de Apuração de Cartão de Ponto, reconhecido como boa prática pela Justiça do Trabalho, permitiram ganhos expressivos de produtividade. Em paralelo, a unidade passou a explorar, ainda que em fase inicial, a utilização de ferramentas de inteligência artificial para triagem e extração de dados, sinalizando um compromisso contínuo com a inovação.

Mais do que quantidade de pessoal, a SCJ apostou na gestão qualitativa da lotação. O desempenho dos servidores passou a ser avaliado com base em critérios técnicos e comportamentais, de forma transparente e pré-estabelecida. Aqueles que, sem justificativa, não alcançavam os padrões mínimos perdiam benefícios como a função comissionada, o direito ao teletrabalho e, em última instância, a permanência na unidade.

Esse modelo, baseado em justiça, equidade e meritocracia, produziu resultados concretos. A rotatividade, antes elevada, caiu drasticamente. Os servidores passaram a buscar ativamente uma vaga na unidade, muitas vezes abrindo mão de benefícios anteriores, motivados pela perspectiva de um ambiente autônomo, estimulante e alinhado ao seu perfil técnico e comportamental. O tempo necessário para o desenvolvimento completo passou a ser visto como um investimento com retorno garantido em termos de bem-estar e crescimento profissional.

À época da pesquisa realizada, a SCJ contava com 80 servidores, dos quais 66 atuavam em regime de teletrabalho. Os 14 restantes exerciam suas atividades presencialmente, seja por exigência da função (como a equipe de gestão), seja por ainda não terem atingido o nível de maturidade e produtividade requerido para o teletrabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a experiência da SCJ do TRT-18 comprova que a lotação nominal, quando bem planejada e executada, pode compensar déficits de lotação numérica. Mais do que um simples rearranjo administrativo, trata-se da construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, no desenvolvimento humano e na eficiência. A gestão eficaz da força de trabalho, nesse contexto, se revela como uma das principais estratégias para promover o engajamento, elevar a produtividade e assegurar a excelência na prestação dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP, 1972). Lotação: definições e normas fundamentais. Biblioteca do Planejamento. Disponível em <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/289>. Acessado em 17/06/2025.

Carbone, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO et al., Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. Educação em Foco, n. 07, p. 21–31, set. 2013.

De Menezes, Raimundo Xavier. Funcionário público-Procurador da Fazenda Nacional-Aproveitamento. Revista de Direito Administrativo, v. 95, p. 208-213, 1969.

Greenstein, G. Staff (mis)allocation in public agencies: evidence from protected area management in Brazil. Public Management Review, p. 1–27. 2025. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2478621>.

Marsicano G, Dias Canedo E, Pedrosa GV, Ramos CS, Figueiredo RMC (2024) Digital Transformation of Public Services in a Startup-Based Environment: Job Perceptions, Relationships, Potentialities and Restrictions. JUCS - Journal of Universal Computer Science 30(6): 720-757. <https://doi.org/10.3897/jucs.106979>.

Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

OLIVEIRA, Antônio Flávio. Servidor Público, Temas Polêmicos. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008, Pág. 137.

Pinto, Carmo. Funcionário público-Lotação e relotação. Revista de Direito Administrativo, v. 87, p. 85-87, 1967.

RYAN, R. M. DECI, E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing, 2017.

APÊNDICE C – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA PROCESSUS DE ESTUDOS DE GESTÃO, JURÍDICOS E FINANCEIROS: A Lotação Nominal como Instrumento de Governança e Eficiência na Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, Ano 16, Vol. XVI, n.50, jan.-jun., 2025

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)



Qualis A3 ISSN: 2178-2008

ARTIGO

Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros



A Lotação Nominal como Instrumento de Governança e Eficiência na Gestão de Pessoas no Serviço Público

The Nominal Staffing as an Instrument of Governance and Efficiency in Public Sector Human Resource Management

DOI: 10.5281/zenodo.17425695

Recebido: 02/08/2025 | Aceito: 16/10/2025 | Publicado *on-line*: 23/10/2025

Adenir José de Sousa³

<https://orcid.org/0009-0008-5523-5276>

<http://lattes.cnpq.br/4238666402849495>

Universidade Federal do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br

Luciana Mamede da Silva⁴

<https://orcid.org/0009-0009-2954-7206>

<http://lattes.cnpq.br/9929832289008663>

Universidade Federal do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br

Patrick Letouzé Moreira⁵

<https://orcid.org/0000-0001-7728-3254>

<http://lattes.cnpq.br/7580955452994028>

Universidade Federal do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: letouze@uft.edu.br



Resumo

O presente artigo analisa os impactos da movimentação da força de trabalho no contexto da transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, com ênfase nos órgãos da Justiça Eleitoral. A partir de um estudo de caso sobre o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, examina-se a metodologia adotada para alocação e movimentação de servidores, identificando avanços, lacunas normativas e possibilidades de melhoria. A pesquisa propõe uma intervenção normativa orientada

³ Candidato a Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

⁴ Candidata a Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

⁵ Doutor em Engenharia Elétrica pela UnB e professor permanente orientador de mestrado e doutorado no Programa de Pós-graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

por princípios de eficiência, equidade, transparência e valorização humana. Como resultado, apresentam-se quadros normativos e legislativos de orientação a gestão de pessoal e uma minuta de resolução que regulamenta a lotação nominal com base em critérios objetivos, buscando compatibilizar competências dos servidores às necessidades institucionais. Conclui-se que a normatização do tema pode aprimorar a gestão de pessoas e impulsionar a performance organizacional.

Palavras-chave: Movimentação de Servidores. Lotação Numérica. Lotação Nominal. Alocação

Abstract

This article analyzes the impacts of workforce mobility in the context of the Brazilian Judiciary's digital transformation, with an emphasis on Electoral Justice bodies. Based on a case study of the Regional Electoral Court of de State of Goiás, the methodology adopted for staff allocation and movement is examined, identifying advances, regulatory gaps, and opportunities for improvement. The research proposes a regulatory intervention guided by principles of efficiency, equity, transparency, and human value. The result is normative and legislative frameworks for personnel management and a draft resolution regulating nominal staffing based on objective criteria, seeking to align staff competencies with institutional needs. The conclusion is that standardizing this topic can improve personnel management and boost organizational performance.

Keywords: Movement of Servers. Numerical Staffing. Nominal Staffing. Reallocation. Allocation.

1. Introdução

A gestão estratégica de pessoas ocupa posição de destaque na administração pública contemporânea. Por conseguinte, a lotação inicial dos servidores públicos e sua subsequente movimentação impactam diretamente os resultados institucionais, tanto pelo melhor aproveitamento das competências técnicas e da experiência acumulada desses servidores quanto pela influência sobre sua motivação individual.

A conjugação desses fatores representa um desafio permanente. Assim, a forma como os servidores são inicialmente lotados e posteriormente movimentados entre unidades deve seguir critérios claros, objetivos e alinhados às diretrizes constitucionais de eficiência, equidade e transparência. Considerando que, no âmbito do Poder Judiciário, a eficiência operacional e a qualidade da prestação jurisdicional constituem imperativos para o cumprimento do interesse público, a questão da lotação inicial e da movimentação de servidores demanda regulamentação específica.

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) ainda carece de uma sistemática para a lotação e movimentação de servidores baseada em critérios técnicos. Tal lacuna tem levado à desconsideração de aspectos motivacionais e de competências individuais, comprometendo não apenas o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho, mas também a produtividade institucional.

Frequentemente, ocorrem situações de lotação ou relotação de servidores em unidades cujas atividades se mostram desconectadas de seus perfis profissionais ou comportamentais, o que tem gerado impactos negativos e demanda enfrentamento regulatório. Para melhor compreensão desses fenômenos administrativos, é oportuno resgatar as definições clássicas de lotação e relotação apresentadas por Carmo Pinto:

“A **lotação** refere-se ao número de servidores que devem integrar uma determinada repartição, podendo ser numérica, quando se trata da quantidade de cargos ou funções existentes, ou nominal, quando corresponde ao efetivo preenchimento desses cargos. Já a **relotação** é caracterizada pelo deslocamento de um servidor com seu respectivo cargo de uma unidade para outra, sem que haja criação de novo cargo ou função.” (Pinto, 1967, p. 86)

Conseqüentemente, a elaboração ou proposição de uma regulamentação específica para essa questão, no âmbito do Poder Judiciário, deve fundamentar-se em estudo aprofundado que, preferencialmente, contemple a análise de um caso prático real. Com esse propósito, o presente artigo apresenta um estudo aplicado desenvolvido no âmbito do TRE-GO.

A literatura recente sobre gestão pública reforça essa preocupação. Diversos estudos apontam que a má alocação de pessoal em órgãos públicos compromete diretamente a entrega de resultados e a eficiência organizacional no Brasil (Greenstein, 2025). Desse modo, uma transformação digital efetiva depende de sólida governança e de processos de reestruturação organizacional articulados à gestão estratégica de pessoas.

Pesquisas sobre transformação digital, por sua vez, destacam que a modernização dos serviços públicos exige não apenas investimento em tecnologia, mas também uma reestruturação organizacional profunda, pautada em novas competências, modelos de governança adaptativos e maior foco no cidadão como centro da política pública (Marsicano et al., 2024).

Na gestão de pessoas da administração pública brasileira, pode-se inferir que as modalidades de movimentação funcional, como remoção, redistribuição, cessão e requisição, possuem caráter predominantemente quantitativo, voltado à recomposição ou à manutenção do número de servidores ou cargos efetivos nas unidades organizacionais. Tais instrumentos têm por finalidade suprir demandas emergenciais ou realocar recursos humanos de acordo com o interesse da Administração.

Por outro lado, a lotação nominal e a relocação configuram-se como oportunidades estratégicas para uma atuação qualitativa na gestão de pessoas, permitindo a consideração de critérios objetivos vinculados aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos servidores. Nesse sentido, Pedro Paulo Carbone conceitua as competências humanas como:

“combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (Carbone, 2009, p. 43)

Ao integrar aspectos relacionados ao perfil profissional, às competências técnicas e à aderência às atribuições da unidade de destino, esse processo contribui para uma alocação mais eficiente, favorecendo o engajamento dos servidores e promovendo melhores resultados institucionais.

Segundo Bonnstetter e Ribas, antes das pesquisas conduzidas pelos autores, acreditava-se que apenas uma avaliação comportamental bastava para determinar o perfil ideal para uma função. Contudo, seus estudos demonstraram que, isoladamente, o instrumento DISC apresenta um índice de previsibilidade de apenas 60%. Ao incorporar a avaliação de Motivadores, esse índice eleva-se para 84% e, com a inclusão de uma terceira ciência, Competências, atinge uma precisão de até 92%, o que põe em xeque a prática de utilizar exclusivamente a análise comportamental (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Trata-se, portanto, de uma dimensão da gestão de pessoas que, se devidamente regulamentada, pode agregar expressivo valor à Administração Pública. Essas formas de movimentação, lotação nominal e relocação, embora amplamente praticadas, carecem de diretrizes objetivas, cuja ausência gera insegurança jurídica, amplia a margem para decisões discricionárias e, por vezes, ocasiona desalinhamento entre o perfil do servidor e a unidade de lotação, resultando no desatendimento às efetivas necessidades institucionais.

A indefinição de critérios normativos compromete a eficiência administrativa, podendo impactar negativamente tanto o desempenho das unidades quanto a motivação e o desenvolvimento profissional dos servidores. Essa condição inviabiliza uma gestão estratégica de pessoas e limita a governança institucional. Logo, qualquer solução para o problema inicia-se no campo do Direito Administrativo, uma vez que requer adequada regulamentação e normatização institucional.

Diante disso, este artigo propõe o levantamento de premissas normativas destinadas a subsidiar a elaboração de um ato regulamentar interno no âmbito do TRE-GO, com o objetivo de disciplinar a lotação nominal (inicial) e as relocações (movimentações internas de lotação) dos servidores. A proposta fundamenta-se na valorização das competências técnicas e comportamentais dos indivíduos (CHA) e em seus perfis comportamentais identificados pelo modelo DISC, bem como na compatibilidade com as atribuições e necessidades funcionais das unidades.

Nesse contexto, é pertinente mencionar a contribuição de Bonnstetter e Ribas, que destacam a importância de uma gestão estrategicamente orientada e voltada para a valorização das pessoas, promovendo um ambiente que estimule e facilite o desenvolvimento de competências. Os autores ressaltam, ainda, que o modelo DISC constitui uma linguagem universal do comportamento humano observável, cuja validade se comprova empiricamente por meio da observação das pessoas, permitindo aprimorar a comunicação e ampliar a compreensão interpessoal no ambiente de trabalho. (BONNSTETTER, RIBAS, 2016)

Além disso, a proposta se apoia na utilização de dados já disponíveis em sistemas institucionais, como o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), já implantado, o Sistema de Gestão por Competências (GESCOMP) e o Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (SDFT), atualmente em desenvolvimento. Ao propor diretrizes normativas que orientem, de forma mais objetiva, eficiente e estratégica, a distribuição dos servidores, este estudo busca promover:

1. maior engajamento e bem-estar dos servidores;
2. redução da curva de aprendizagem;
3. aprimoramento da política de sucessão nas unidades;
4. melhoria do clima organizacional;
5. otimização da alocação da força de trabalho;
6. aperfeiçoamento da governança institucional e do uso de dados para decisões gerenciais.

A relevância da proposta fundamenta-se em sua capacidade de alinhar a política interna de movimentação de pessoal aos princípios da governança pública, da transformação digital e da gestão baseada em evidências, contribuindo para a modernização institucional do TRE-GO e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Trata-se, portanto, de uma iniciativa que visa não apenas sanar lacunas administrativas, mas também fomentar uma cultura de gestão estratégica de pessoas, pautada na valorização humana, na eficiência organizacional, na transparência, na responsabilidade e na inovação.

2. Da Movimentação de servidores

A movimentação de servidores públicos, quando utilizada como instrumento de gestão, constitui um dos mecanismos mais relevantes da gestão de pessoas no setor público, pois permite ajustar a força de trabalho às necessidades institucionais, garantir a continuidade dos serviços e promover maior eficiência administrativa. Ao longo da história, as modalidades de movimentação funcional evoluíram em consonância com os contextos políticos, jurídicos e organizacionais, refletindo o amadurecimento da administração pública brasileira e o fortalecimento de suas práticas de governança.

A análise de sua trajetória revela tanto a permanência de práticas tradicionais, centradas na conveniência administrativa e na redistribuição de pessoal, quanto o surgimento de mecanismos mais técnicos e transparentes, inspirados nos princípios da governança e da gestão estratégica de pessoas.

Assim, a presente seção examina o processo de evolução normativa e conceitual da movimentação de servidores, abordando desde o período pré-constituição de 1988 até o arcabouço legal vigente, e culminando na identificação de lacunas regulatórias ainda existentes, especialmente no que se refere à lotação nominal e à relotação no âmbito da Justiça Eleitoral.

2.1 A lotação do funcionário público pré-constituição de 1988

Antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, o regime jurídico dos servidores públicos no Brasil era fortemente influenciado por normas infraconstitucionais e por uma estrutura administrativa centralizada, herdada do período anterior à redemocratização. A lotação dos servidores públicos seguia diretrizes voltadas, em grande parte, para o preenchimento de quadros funcionais das repartições públicas com base na conveniência administrativa, com pouca transparência e critérios subjetivos, muitas vezes desconectados de um planejamento institucional mais estratégico.

Segundo Contreiras de Carvalho, naquele período, a lotação era entendida como o número de servidores previsto para cada órgão ou repartição pública, sendo classificada como lotação numérica, quando dizia respeito ao número de cargos ou funções, e lotação nominal, quando se referia ao preenchimento efetivo das vagas disponíveis (*apud* Pinto, 1967). A distinção conceitual entre essas duas formas já era reconhecida na doutrina e na jurisprudência da época, embora nem sempre observada na prática administrativa.

A jurisprudência do Tribunal de Alçada de São Paulo, ao apreciar o tema sobre concurso de remoção no magistério, reconheceu, por meio do acórdão proferido no agravo de petição nº 68.609, a distinção entre lotação e relotação, destacando que esta última não se submete às mesmas restrições legais impostas à primeira, conforme se observa:

[...] a **lotação** – que é o número de servidores que deve ter cada repartição – pode ser numérica, quando diz respeito ao número de cargos ou funções, e nominal, quando consiste no preenchimento dos claros da lotação numérica. [...] a **relotação**, embora possa ser considerada uma modalidade de lotação, distingue-se dela ao permitir que o servidor leve consigo a lotação do cargo de origem para outro local, o que não ocorre com a lotação originária”. (Pinto, 1967, p. 86)

A legislação da época também fazia essa distinção. A Lei nº 5.595/1960, por exemplo, tratava da remoção mediante relotação, inclusive para estabelecimentos de ensino que ainda não possuíam lotação formal de determinados cargos. Já a Lei nº 6.812/1962 impunha requisitos mais rigorosos para a lotação originária, como o mínimo de quatorze aulas semanais no caso do magistério secundário. No entanto, o Decreto nº 40.874/1962 tentou, de forma equivocada, estender essa exigência também à relotação, o que foi considerado ilegal pelo Tribunal, por representar limitação não prevista na norma legal.

Esse cenário demonstra que, mesmo antes da Constituição Federal de 1988, já se reconhecia a relevância da lotação como instrumento de gestão administrativa. No entanto, faltavam normas unificadas e critérios técnicos capazes de orientar sua aplicação de maneira estratégica e planejada. A ênfase recaía mais sobre aspectos operacionais e burocráticos do que sobre políticas públicas voltadas à gestão de pessoas.

Ademais, o aproveitamento de servidores, tema recorrente naquele período, constituía outra forma de movimentação funcional amplamente praticada, utilizada como solução para evitar a vacância de cargos e o desperdício de mão de obra qualificada, especialmente em contextos de reorganização administrativa ou extinção de órgãos. Segundo De Menezes, esse instituto era regulado por critérios

amplos, que nem sempre asseguravam isonomia entre os servidores (De Menezes, 1996).

Outro aspecto relevante refere-se à movimentação de servidores lotados no exterior, que evidencia a complexidade jurídica envolvida na movimentação internacional de pessoal e a fragilidade das normas então vigentes quanto à garantia de direitos e deveres no retorno desses profissionais à administração pública brasileira (Trigueiro, 1975).

Em síntese, o período pré-Constituição de 1988 revela um ambiente normativo fragmentado, em que a lotação e as demais formas de movimentação de servidores eram tratadas de maneira pouco padronizada e com escassa fundamentação estratégica. As práticas administrativas baseavam-se, com frequência, em decretos e portarias de caráter casuístico, o que gerava insegurança jurídica e desequilíbrios na distribuição da força de trabalho.

Essa contextualização histórica reforça a importância de uma proposta normativa contemporânea destinada a disciplinar a lotação, tanto numérica quanto nominal, como instrumento essencial de governança e planejamento estratégico na administração pública. Busca-se, assim, superar as limitações herdadas e alinhar a prática administrativa aos princípios da eficiência, da motivação e da valorização do servidor público consagrados pela Constituição Federal de 1988.

2.2 Arcabouço legal vigente

No contexto do serviço público, a movimentação de servidores constitui uma estratégia essencial para a gestão eficiente dos recursos humanos. Diversas modalidades estão previstas na Lei nº 8.112/1990 e em outras normas esparsas, cada uma com suas especificidades e finalidades próprias. A movimentação abrange todas as formas de alteração na lotação ou alocação dos servidores, seja no âmbito da própria instituição, seja entre instituições distintas. citando-se, como exemplos, a cessão, a requisição, a remoção e a redistribuição.

A cessão, disciplinada pelo artigo 93 da Lei nº 8.112/1990 e regulamentada pelo Decreto nº 10.835/2021, caracteriza-se como o ato administrativo que autoriza o servidor a exercer cargo em comissão ou função de confiança em outro órgão ou entidade, ou, ainda, a atender situações específicas previstas em legislação própria. Tal modalidade visa, em geral, suprir necessidades temporárias e estratégicas, além de favorecer o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre instituições públicas.

A requisição de servidores pela Justiça Eleitoral constitui ato administrativo de caráter obrigatório, prioritário e irrecusável, regulamentado por norma anterior à Constituição Federal de 1988 – a Lei nº 6.999/1982. Diferentemente da cessão, a requisição dispensa a exigência de que o servidor ocupe cargo em comissão ou função de confiança, sendo suficiente, para sua efetivação, a solicitação formal feita pela Justiça Eleitoral ao órgão de origem, o qual está legalmente obrigado a atendê-la.

Essa modalidade confere maior flexibilidade na composição das equipes, garantindo à Justiça Eleitoral os recursos humanos necessários à adequada execução de suas atribuições constitucionais e institucionais. No âmbito da Justiça Eleitoral, a Lei nº 6.999/1982, embora anterior à Constituição de 1988, permanece em vigor e regula, de forma abrangente, a requisição de servidores públicos, estabelecendo que o afastamento de servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e de suas autarquias para atuação em cartórios e secretarias eleitorais deve observar critérios específicos quanto à duração

(geralmente de até um ano, prorrogável) e à proporcionalidade em relação ao número de eleitores.

A referida norma veda a requisição de ocupantes de cargos técnicos, científicos, isolados ou do magistério, salvo para nomeação em cargo em comissão, assegura aos servidores requisitados a manutenção dos direitos e vantagens do cargo de origem e fixa regras relativas ao desligamento, renovação das requisições e limitação temporal entre novas designações.

A remoção, por sua vez, tem previsão no artigo 36 da Lei nº 8.112/1990, é regulamentada pela Resolução TRE-GO nº 276/2018 e refere-se ao deslocamento do servidor dentro do mesmo quadro funcional, como no caso da Justiça Eleitoral, podendo ocorrer a pedido do servidor ou por iniciativa da Administração, com ou sem mudança de sede. Essa forma de movimentação pode atender tanto a demandas institucionais quanto a necessidades pessoais, buscando compatibilizar os interesses administrativos com fatores individuais dos servidores.

Conforme a Resolução TSE nº 23.701/2022, que dispõe sobre a movimentação de servidores no âmbito dos tribunais regionais eleitorais, a remoção pode ocorrer nas seguintes modalidades:

1. **De ofício:** realizada por iniciativa da Administração, visando atender prioritariamente ao interesse público e às necessidades organizacionais, podendo ocorrer independentemente da manifestação ou consentimento do servidor.
2. **A pedido do servidor, por permuta:** ocorre mediante manifestação expressa dos interessados e depende de aprovação da Administração, que avaliará a conveniência e a oportunidade, especialmente considerando o impacto nas unidades envolvidas.
3. **A pedido do servidor, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração,** exclusivamente nas seguintes hipóteses:
 - a) para acompanhamento de cônjuge ou companheiro também servidor público civil ou militar, pertencente a qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, desde que deslocado no interesse da Administração;
 - b) por motivo de saúde do próprio servidor, de seu cônjuge, companheiro ou dependente, desde que viva às suas expensas e conste em seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;
 - c) decorrente da realização de concurso interno de remoção, no âmbito específico de cada tribunal regional eleitoral, conforme normas internas e critérios objetivos previamente estabelecidos.

Já a redistribuição, prevista no artigo 37 da Lei nº 8.112/1990, e regulamentada pela Resolução TSE nº 23.701/2022 e pela Portaria PRES nº 237/2017, consiste no deslocamento do cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago, entre diferentes instituições pertencentes ao mesmo segmento do Poder Público, no caso, o Poder Judiciário Federal. Esse mecanismo busca ajustar o quadro funcional às necessidades do serviço, otimizando o uso dos recursos humanos disponíveis e assegurando uma alocação mais eficiente e equitativa.

As referidas modalidades de movimentação, cessão, requisição, remoção e redistribuição, encontram-se devidamente regulamentadas na legislação federal e nas normas específicas da Justiça Eleitoral, conforme demonstrado no Quadro 1. Em razão dessa consolidação normativa, tais modalidades, em regra, não apresentam maiores dificuldades de aplicação pela Administração.

Quadro 1 - Principais Tipos de Movimentação de Servidores

Tipo de Movimentação	Definição	Iniciativa	Vínculo Órgão de Origem	Previsão Legal
Cessão	Ato que autoriza o servidor a exercer cargo em comissão ou função de confiança em outro órgão ou entidade, com ou sem ônus para o órgão de origem.	Órgão cessionário (Administração)	Mantido	Art. 93 da Lei nº 8.112/1990; Decreto nº 10.835/2021
Requisição	Ato obrigatório e irrecusável que permite à Justiça Eleitoral requisitar servidores de outros órgãos. Com a finalidade de garantir recursos humanos para o exercício das atribuições eleitorais.	Órgão requisitante (Administração)	Mantido	Lei nº 6.999/1982 (no caso da justiça eleitoral)
Remoção de Ofício	Transferência determinada pela administração, no interesse do serviço, dentro do mesmo quadro.	Administração	Mantido	Art. 36, I da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por permuta	Remoção que ocorre por troca de local de exercício entre dois servidores, com a concordância da administração.	Servidores	Mantido	Art. 36, III, alínea "a", da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por acompanhamento de cônjuge	Transferência motivada por mudança de domicílio do cônjuge ou companheiro, também servidor público.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea "b", da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por motivo de saúde	Transferência concedida para tratamento de saúde do próprio servidor, cônjuge ou dependente, comprovado por junta médica oficial.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea "c", da Lei nº 8.112/1990
Remoção por concurso interno	Processo seletivo interno que permite ao servidor mudar de unidade ou local de exercício dentro da administração pública.	Administração / Servidor	Mantido	Previsão em normativos internos ou editais específicos
Redistribuição	Deslocamento do cargo efetivo (ocupado ou vago) entre órgãos do mesmo Poder, com a finalidade de ajustar o quadro funcional e otimizar a alocação de servidores..	Administração	Alterado (cargo é transferido)	Art. 37 da Lei nº 8.112/1990

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Por sua vez, o Quadro 2 a seguir reúne a legislação, as normas e os principais instrumentos institucionais que orientam e sustentam a execução dos processos de movimentação de servidores no âmbito da Justiça Eleitoral. Esse conjunto articulado de leis, regulamentos e instrumentos de governança assegura a conformidade jurídica, a integração às políticas de gestão de pessoas e o alinhamento às diretrizes de governança pública, garantindo a efetiva aplicação das normas que regem as diversas modalidades de movimentação funcional.

Quadro 2 – Legislação, Normas e Instrumentos de Movimentação de Servidores

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Legislação e Normas	Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.	Define direitos, deveres, responsabilidades e o regime disciplinar dos servidores federais.
Legislação e Normas	Lei nº 6.999/1982	Dispõe sobre o registro de eleitores e dá outras providências.	Relacionada ao processo eleitoral e ao alistamento eleitoral.
Legislação e Normas	Decreto nº 10.835/2021	Regulamenta a Lei nº 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.	Detalha a aplicação da Lei Anticorrupção, incluindo procedimentos e sanções.
Legislação e Normas	LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	Lei brasileira que regula o tratamento de dados pessoais.	Fundamental para garantir a privacidade e segurança das informações.
Legislação e Normas	Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)	Dispõe sobre a responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública.	Essencial para programas de compliance e integridade.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 219/2016	Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 240/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário.	Estabelece diretrizes para a gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução TSE nº 23.701/2022	Dispõe sobre os atos preparatórios das eleições e a preparação dos sistemas eleitorais.	Normatiza os procedimentos e as tecnologias utilizadas no processo eleitoral.
Legislação e Normas	Resolução TRE/GO nº 307/2019	Dimensiona a força de trabalho nas Zonas Eleitorais; fixa critérios para extinção dos Postos de Atendimento; realoca cargos efetivos e funções comissionadas; estabelece regras complementares para concursos de remoção e dá outras providências.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas nas Zonas Eleitorais do Estado de Goiás.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Código de Conduta e Ética	Documento que estabelece os princípios e valores que devem nortear o comportamento de colaboradores e parceiros. (No TRE/GO – Resolução 252/2016)	Base para a cultura organizacional e tomada de decisões éticas.

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Relatórios de Auditoria Interna	Avaliações independentes dos processos e controles internos de uma organização.	Identificam falhas e oportunidades de melhoria na governança.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Painel de Business Intelligence (BI)	Ferramenta interativa que exibe indicadores de desempenho e dados relevantes para o monitoramento e tomada de decisões.	Permite uma visão abrangente do cenário organizacional, a identificação de tendências e a correta tomada de decisão.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Questionário iGov TCU	Instrumento de autoavaliação de governança e gestão pública desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU).	Ajuda as organizações a diagnosticar seu nível de maturidade em governança e a identificar oportunidades de aprimoramento.
Instrumentos de Análise de Riscos	Matriz de Riscos	Ferramenta para identificar, avaliar e priorizar o tratamento riscos potenciais.	Permite a criação de planos de mitigação e contingência eficazes.
Instrumentos de Análise de Riscos	Análise SWOT	Ferramenta estratégica para avaliar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.	Ajuda na identificação de riscos e oportunidades no ambiente interno e externo.
Monitoramento Eletrônico	Sistemas de CFTV (Circuito Fechado de Televisão)	Utilização de câmeras para vigilância e monitoramento de ambientes.	Importante para segurança patrimonial e registro de eventos.
Monitoramento Eletrônico	Software de DLP (Data Loss Prevention)	Soluções que identificam, monitoram e protegem dados sensíveis.	Previne vazamento de informações e garante a conformidade com a LGPD.

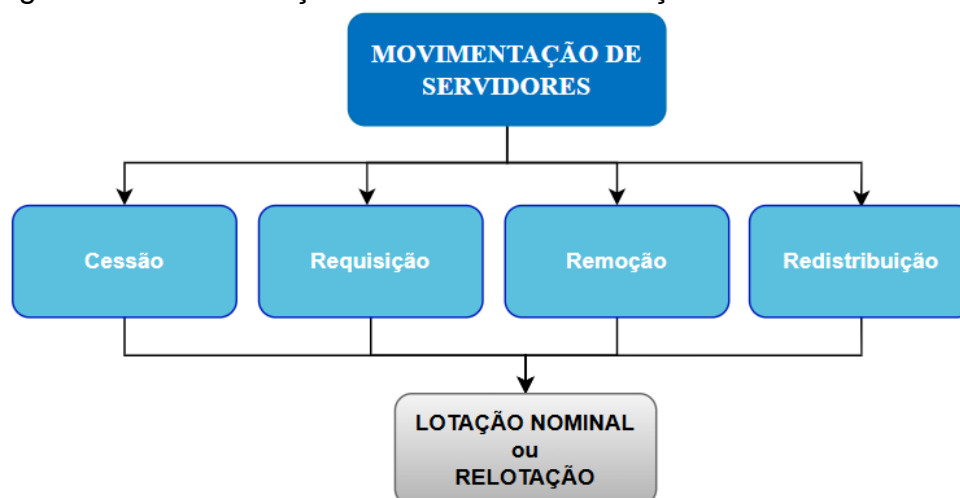
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

2.3 Do vácuo normativo

Todavia, há uma modalidade de movimentação funcional que ainda carece de previsão legal expressa e de regulamentação normativa específica no âmbito da Justiça Eleitoral. Trata-se da lotação nominal (inicial) de servidores e da subsequente alteração de sua lotação interna (relotação), seja entre unidades administrativas ou judiciárias.

A ausência de parâmetros formais para disciplinar tais movimentações gera insegurança jurídica, assimetria de critérios e dificuldade na gestão estratégica da força de trabalho, o que reforça a necessidade de uma proposta normativa voltada à sua padronização e alinhamento com os princípios da governança pública e da gestão por competências.

Figura 1 - Movimentação de Servidores X Lotação Nominal ou Relotação



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Nesse contexto, é importante destacar que a nomeação do servidor aprovado em concurso público deve sempre ocorrer no cargo para o qual se inscreveu e foi aprovado. Após a nomeação, cabe à Administração Pública efetivar sua lotação nominal no local em que haja necessidade de sua atuação, podendo, inclusive, quando julgar conveniente, cedê-lo a outro órgão ou entidade da própria Administração (Oliveira, 2008).

Diante disso, evidencia-se a necessidade de criação de um normativo específico destinado a disciplinar essas situações, de modo a orientar a Administração na tomada de decisões pautadas em dados e critérios objetivos, bem como nos princípios da eficiência, da transparência e do interesse público.

A par do estudo realizado, depreende-se que a atual sistemática de lotação nominal de servidores, pautada exclusivamente na necessidade de suprir quantitativamente a força de trabalho nas unidades administrativas ou judiciárias, tem gerado diversos desafios à Administração do TRE-GO. Tal prática desconsidera fatores motivacionais e subjetivos que compõem a complexidade da natureza humana e que impactam diretamente a produtividade, o engajamento e o bem-estar dos servidores (Carvalho, 2013).

Entre esses fatores, destacam-se o interesse em atuar na própria área de formação, a compatibilidade entre as competências requeridas (CHA) e aquelas efetivamente desenvolvidas ao longo da trajetória funcional, a identificação com o propósito institucional da unidade de lotação e as habilidades técnicas relacionadas à matéria objeto das atribuições designadas.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de estabelecer, em norma, diretrizes que possibilitem uma gestão mais estratégica da força de trabalho. A proposta contempla o aproveitamento dos dados já disponíveis nos sistemas institucionais do TRE-GO, como: os Módulos de Cadastro de Servidores e de Lotação do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos, já implantados, bem como os Sistemas de Gestão por Competências e de Dimensionamento da Força de Trabalho, atualmente em fase de implementação, integrando essas informações a metodologias de avaliação de perfil comportamental.

A título ilustrativo, pode-se adotar ferramentas como a metodologia DISC, que identifica estilos de comportamento e preferências profissionais, oferecendo suporte técnico à tomada de decisão gerencial. Essa abordagem busca conciliar o interesse

público com os interesses individuais dos servidores, favorecendo alocações mais aderentes aos perfis profissionais e promovendo ambientes de trabalho mais motivadores, eficientes e sustentáveis.

A Teoria DISC foi originalmente proposta por William Moulton Marston, em 1929, na obra *As Emoções das Pessoas Normais*. O autor apresentou uma abordagem inovadora ao analisar o comportamento humano sob uma perspectiva positiva e funcional, rompendo com a tradição de associar padrões comportamentais exclusivamente a desvios ou patologias (Marston, 2014).

3. Da governança e transformação digital nas organizações públicas federais no Brasil

A governança da gestão de pessoas nas organizações públicas federais tem se consolidado como um componente estratégico essencial à efetividade do Estado, refletindo-se em práticas institucionais voltadas a excelência dos serviços públicos. Esse entendimento vem sendo reforçado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que, desde 2013, realiza levantamentos periódicos sobre governança, gestão, sustentabilidade e inovação no setor público, com foco na mensuração da maturidade institucional e na capacidade de entrega de valor à sociedade⁶.

Inicialmente restritos a áreas específicas, os levantamentos de governança foram unificados, a partir de 2017, em um instrumento abrangente que integra temas como gestão de pessoas, tecnologia da informação e contratações públicas. O novo modelo passou a ter periodicidade anual, caráter público e integração direta à prestação de contas dos entes jurisdicionados ao TCU, promovendo, adicionalmente, a adoção de práticas alinhadas aos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*).

No que tange à governança de pessoas, destacam-se os indicadores que avaliam a capacidade institucional das organizações em áreas consideradas cruciais, tais como:

- Planejamento estratégico da força de trabalho (4110);
- Adequação do quadro de servidores às demandas institucionais (4120);
- Desenvolvimento de competências de servidores e lideranças (4130);
- Promoção de ambientes organizacionais positivos e saudáveis (4140).

Esses indicadores refletem uma abordagem sistêmica e estratégica da gestão de pessoas, evidenciando que o desempenho organizacional está intimamente relacionado à valorização do capital humano e à maturidade institucional na gestão da força de trabalho.

Outros aspectos igualmente relevantes dizem respeito à gestão do desempenho (4150), à definição de metas individuais e coletivas alinhadas aos objetivos institucionais (4151) e ao uso dos resultados das avaliações como instrumentos de feedback e desenvolvimento (4152). A sistematização e o monitoramento desses elementos pelo órgão revelam a preocupação crescente em alicerçar a gestão pública em evidências, resultados mensuráveis e práticas de melhoria contínua.

Nesse contexto, destaca-se também a exigência estabelecida pela Lei nº 14.133/2021, que, ao dispor sobre as normas gerais de licitações e contratos administrativos, atribui aos órgãos e entidades públicas a responsabilidade de

⁶ Os resultados consolidados dos levantamentos promovidos pelo TCU podem ser consultados por meio da plataforma iGov, disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>.

manter equipes devidamente capacitadas para o desempenho das funções relacionadas ao planejamento, à gestão e à execução contratual.

Essa determinação reforça a necessidade de investimentos contínuos no desenvolvimento de competências dos servidores, evidenciando que a qualificação do corpo técnico não é apenas desejável, mas constitui um requisito legal indispensável à conformidade, à eficiência e à transparência na gestão pública.

Ademais, o acompanhamento desses aspectos pelo TCU evidencia a compreensão de que a excelência na gestão de pessoas está diretamente associada à capacidade do setor público de gerar e entregar valor à sociedade, por meio de estruturas organizacionais mais eficientes, ambientes laborais saudáveis e práticas gerenciais baseadas em evidências e resultados.

Corroborando essa diretriz, o TCU desenvolveu indicadores específicos voltados à avaliação da capacidade das organizações públicas em gerir o pessoal envolvido nas atividades de contratações. Os indicadores 4331, 4332 e 4333 mensuram, respectivamente:

- a existência de programas de desenvolvimento de competências para as funções essenciais à gestão de contratos;
- a capacidade da organização de suprir adequadamente essa demanda por profissionais capacitados;
- e a adoção de processos estruturados de transição, assegurando a continuidade e a qualidade da atuação institucional.

Os critérios acima mencionados apontam para a necessidade de institucionalizar práticas consistentes de desenvolvimento, retenção e sucessão de talentos tanto nas áreas finalísticas quanto nas áreas de apoio estratégico, com especial atenção aos setores sensíveis, como o de contratações públicas. Dessa forma, o fortalecimento da governança de pessoas, aliado ao cumprimento da legislação vigente e à atuação orientada por evidências e boas práticas, configura-se como elemento central para o aprimoramento do desempenho institucional e para a entrega de serviços públicos de qualidade à sociedade.

4. Da literatura acadêmica sobre lotação de servidores públicos

A literatura acadêmica sobre a lotação de servidores públicos ainda é escassa, o que representa um desafio para pesquisadores e gestores públicos interessados em aprofundar os debates relacionados ao dimensionamento e à alocação da força de trabalho (lotação ou relotação), com vistas ao estabelecimento de uma gestão estratégica dessa modalidade de movimentação de servidores no setor público.

Essa lacuna teórica reflete também a dificuldade das organizações públicas em compreender e mensurar aspectos intangíveis da gestão, como a cultura organizacional, que influencia de forma decisiva o comportamento e a motivação dos servidores. Conforme observa Fonseca (2021, p. 85):

[...] o fenômeno cultura organizacional nas empresas tem sido identificado como um fator determinante para a produção de bens ou serviços, no entanto, são poucas as pesquisas que dedicam atenção à busca de entendimento de como o fenômeno ocorre dentro da empresa e as consequências para o trabalho e os trabalhadores.

Essa constatação reforça que o estudo da lotação deve ir além dos aspectos normativos e operacionais, incorporando também variáveis culturais e

comportamentais que afetam a eficiência administrativa e o bem-estar dos servidores.

Embora o tema seja central para a eficiência administrativa, são raros os artigos científicos, dissertações e teses que tratam de forma sistemática das distinções entre lotação numérica (ou básica) e lotação nominal (ou supletiva), bem como dos impactos organizacionais decorrentes dessas práticas. Mais recentemente, no contexto brasileiro de governança e transformação digital, essa lacuna tem sido ressaltada por estudos que evidenciam a relação entre alocação eficiente de pessoal e desempenho institucional (Greenstein, 2025).

Um dos poucos autores clássicos a tratar do assunto foi Hely Lopes Meirelles, que, em sua obra de 1999 sobre Direito Administrativo Brasileiro, já reconhecia a importância da lotação como instituto fundamental para a organização dos recursos humanos da Administração Pública, ainda que sob um enfoque predominantemente doutrinário e geral, sem desdobramentos práticos ou operacionais mais desenvolvidos.

A abordagem de Meirelles permanece relevante para a compreensão da lotação como ato administrativo vinculado à estrutura organizacional e à legalidade estrita da função pública. Contudo, observa-se ainda a existência de um vácuo regulatório, que dificulta sua operacionalização estratégica e eficiente no contexto contemporâneo da gestão pública. Nesse sentido, o autor sintetiza o conceito e o alcance jurídico-administrativo da lotação, distinguindo suas modalidades e destacando sua natureza como prerrogativa do Poder Executivo:

Lotação – É o número de servidores que devem ter exercício em cada repartição ou serviço. A lotação pode ser numérica ou básica e nominal ou supletiva: a primeira corresponde aos cargos e funções atribuídos às várias unidades administrativas; a segunda importa a distribuição nominal dos servidores para cada repartição, a fim de preencher os claros do quadro numérico. Ambas são atos administrativos típicos e, como tais, da competência privativa do Executivo, no que concerne aos serviços. Por lei se instituem os cargos e funções; por decreto se movimentam os servidores, segundo as necessidades do serviço. A lotação e a relotação constituem prerrogativas do Executivo, contra as quais não se podem opor os servidores, desde que feitas na forma estatutária. Na omissão da lei, entende-se amplo e discricionário o poder de movimentação dos servidores, por ato do Executivo, no interesse do serviço, dentro do quadro a que pertencem. (Meirelles, 1999, p. 373).

Outro importante referencial, embora igualmente raro, é o documento técnico intitulado *“Lotação: definições e normas fundamentais”*, publicado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) em 1972. Essa abordagem pioneira, ao destacar a carência de estudos e a necessidade de padronização normativa sobre o tema, evidencia que a discussão acerca da lotação já era, desde então, reconhecida como uma lacuna teórica e prática na Administração Pública brasileira, conforme se observa em seu diagnóstico introdutório:

Como objeto de estudo a lotação, entre nós, tem merecido pouca atenção por parte dos articulistas e autores.

Esparsas e ralas são as publicações ou artigos sobre lotação. Encontramos, até mesmo, livros de administração de pessoal, que nem contêm uma página dedicada a esse assunto. (Brasil, 1972, p. 7).

Apesar de sua importância histórica e normativa, consagrada legalmente desde o Estatuto dos Funcionários Públicos de 1936 e consolidada como pré-requisito para os planos de classificação de cargos a partir da Lei nº 5.645/1970, a lotação permaneceu, por longo período, relegada a segundo plano. Essa constatação reforça a relevância de pesquisas que abordem a lotação não apenas como um dado administrativo, mas como um instrumento de gestão funcional e uma estratégia de alocação racional da força de trabalho no serviço público, situando-a como elemento essencial nos estudos contemporâneos sobre mobilidade e organização funcional na Administração Pública.

A escassez de estudos torna-se ainda mais preocupante ao se considerar que a lotação numérica depende, necessariamente, de norma legal aprovada pelo Congresso Nacional, uma vez que envolve a criação de cargos públicos e a definição de quantitativos vinculados ao orçamento, configurando matéria típica de lei formal. Em razão disso, sua implementação está condicionada aos trâmites legislativos e à prévia previsão orçamentária, o que reforça a necessidade de um planejamento institucional integrado entre as áreas de gestão de pessoas, orçamento e governança administrativa.

5. Do impacto da lotação nominal na lotação numérica

Diferentemente da lotação numérica, a lotação nominal, também denominada lotação supletiva, não exige a criação de cargos nem depende de autorização legislativa, podendo ser regulamentada por ato normativo interno do próprio órgão, com fundamento em critérios técnicos, administrativos e estratégicos. Diante das dificuldades inerentes à obtenção da lotação numérica, a lotação nominal assume papel estratégico na gestão interna de pessoal, ao tratar da movimentação de servidores entre unidades de um mesmo órgão ou entidade, conferindo maior flexibilidade e agilidade administrativa.

Nesse contexto, o presente artigo propõe diretrizes para a regulamentação da lotação nominal no âmbito do TRE-GO, com o objetivo de fortalecer a governança e a eficiência na alocação da força de trabalho. A distinção entre lotação numérica e nominal vai além de uma diferença conceitual, refletindo implicações práticas relevantes para a gestão pública.

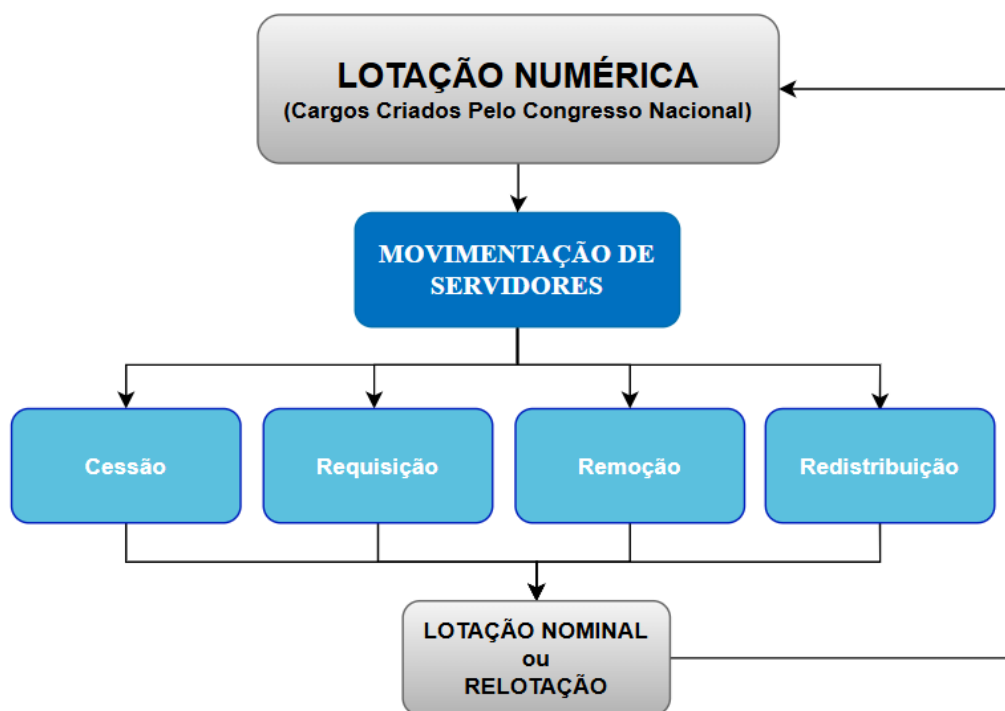
A lotação numérica corresponde ao quantitativo legal e ideal de servidores previsto para cada órgão, definido por meio de norma legal e considerado um parâmetro institucional mínimo para assegurar o funcionamento adequado das unidades organizacionais. Já a lotação nominal diz respeito à alocação concreta e dinâmica dos servidores disponíveis, considerando a movimentação interna, a compatibilidade entre perfis profissionais e atribuições das unidades e a demanda real de trabalho.

Uma gestão eficiente da lotação nominal, quando estruturada com base em critérios objetivos, como análise de currículo, histórico funcional, áreas de interesse e perfis comportamentais, possibilita alocações mais estratégicas, alinhadas às competências técnicas dos servidores, aos interesses individuais e às necessidades institucionais. Essa abordagem contribui para ambientes de trabalho mais produtivos e motivadores, estimulando o engajamento e a entrega de resultados.

Além disso, quando conduzida de forma criteriosa e transparente, a lotação nominal não apenas atende às demandas imediatas da organização, mas também fornece subsídios técnicos para fundamentar propostas de criação ou redistribuição de cargos, ou seja, decisões relacionadas à lotação numérica.

Desse modo, estabelece-se um ciclo virtuoso entre ambas as formas de lotação, no qual a movimentação interna eficiente alimenta, com dados e evidências, o processo decisório dos órgãos competentes quanto à estrutura legal de cargos submetida ao Congresso Nacional. Essa inter-relação dinâmica entre as duas modalidades de lotação pode ser visualizada no Ciclo Virtuoso entre Lotação Numérica e Lotação Nominal, representado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Círculo Virtuoso Lotação Numérica e Lotação Nominal



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Na prática, a ausência de regulamentação específica para a lotação nominal pode resultar em alocações arbitrárias ou ineficientes, desconsiderando fatores como as competências técnicas dos servidores, suas preferências profissionais, a complexidade das unidades e os desafios organizacionais de curto e médio prazo. Em diversos órgãos da Administração Pública, ainda prevalece uma lógica de movimentação baseada exclusivamente na conveniência administrativa ou em critérios informais, o que tende a comprometer a motivação, o engajamento e a produtividade dos servidores.

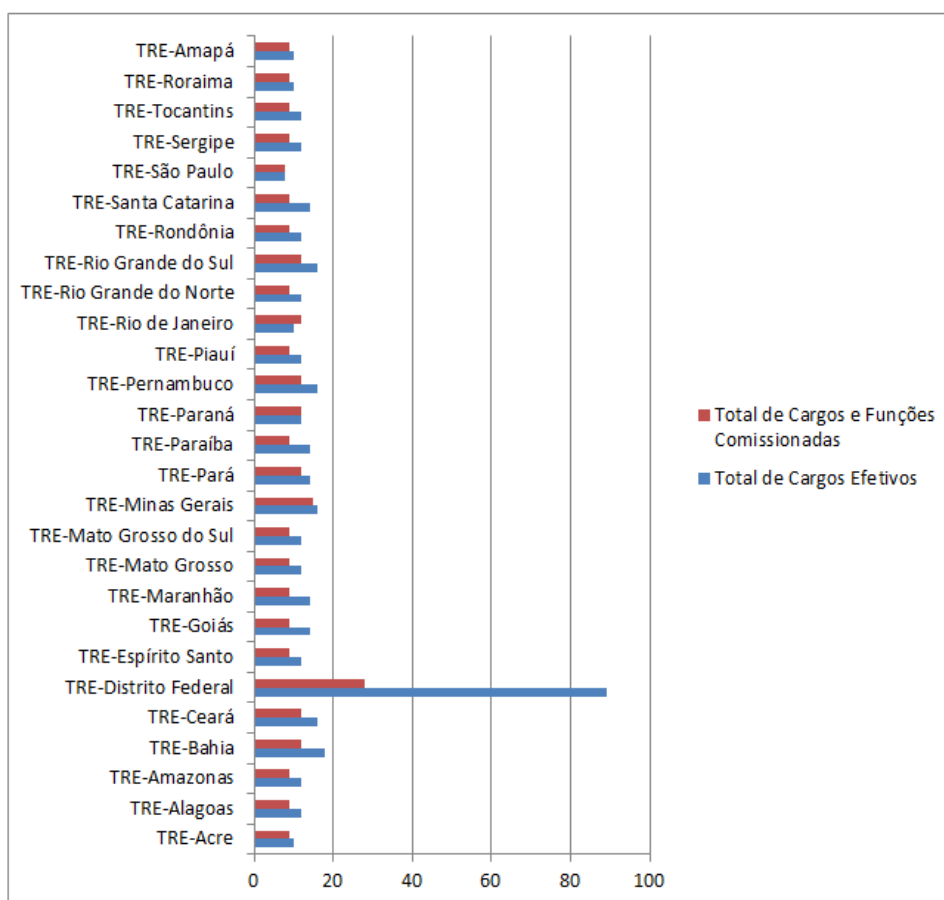
O caso do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF) constitui um exemplo emblemático da importância da adoção de critérios técnicos na definição da força de trabalho. Conforme demonstra o Projeto de Lei nº 4/2024 (BRASIL, 2024), o TRE-DF foi o tribunal que obteve o maior número de cargos efetivos e funções comissionadas entre os regionais, resultado que decorre de sua capacidade de evidenciar, de forma técnica e fundamentada, a real necessidade de pessoal. Tal êxito reflete uma abordagem proativa e estruturada de gestão, em que a instituição utilizou dados e diagnósticos precisos para subsidiar suas negociações junto ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Esse exemplo reforça que, quando os órgãos públicos adotam práticas de gestão estratégica da força de trabalho, sustentadas por evidências, planejamento e diagnósticos consistentes, os resultados institucionais tendem a ser mais

expressivos. De modo complementar, confirma-se que a falta de regulamentação da lotação nominal compromete a eficiência administrativa, enquanto sua estruturação adequada promove um ciclo virtuoso de valorização do quadro funcional, fortalecendo a governança e o desempenho institucional.

Essa relação entre gestão estratégica da força de trabalho e resultados institucionais torna-se mais evidente ao se observar o Gráfico 1, que compara o quantitativo de cargos efetivos e de cargos e funções comissionadas destinados aos TREs por meio do Projeto de Lei nº 4/2024, destacando o desempenho diferenciado do TRE-DF em razão da adoção de critérios técnicos e planejamento estruturado.

Gráfico 1: Cargos Efetivos X Cargos e Funções Comissionadas Destinadas aos TREs



Fonte: Adaptado do Projeto de Lei nº 4/2024

Em síntese, a análise demonstra que a lotação nominal, quando tratada de forma estratégica e respaldada por critérios técnicos e evidências, constitui um instrumento de governança essencial para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público. A experiência do TRE-DF, ilustrada no gráfico anterior, evidencia que práticas baseadas em planejamento, diagnóstico institucional e transparência produzem resultados concretos na alocação eficiente da força de trabalho e na otimização da estrutura organizacional.

Assim, reforça-se a necessidade de uma regulamentação específica para a lotação nominal, capaz de orientar de maneira uniforme e objetiva a movimentação interna de servidores, fortalecendo a eficiência administrativa, a valorização do quadro funcional e a governança institucional no âmbito da Justiça Eleitoral.

6. Casos de boas práticas do judiciário goiano

A consolidação de modelos inovadores de gestão de pessoas no Poder Judiciário tem se mostrado um dos principais caminhos para o fortalecimento da governança institucional e para o aprimoramento da eficiência administrativa. No contexto goiano, experiências recentes demonstram que a adoção de práticas baseadas em evidências, aliando tecnologia, gestão estratégica e valorização humana, tem produzido resultados concretos em termos de produtividade, engajamento e qualidade na prestação jurisdicional.

Nesta seção, apresentam-se dois casos de referência no estado de Goiás: o TRE-GO, que implementou um processo pioneiro de relocação fundamentado em critérios técnicos e motivacionais, e o Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT-18), cuja Secretaria de Cálculos Judiciais (SCJ) consolidou um modelo exemplar de alocação estratégica e de gestão qualitativa da força de trabalho.

Ambos os exemplos evidenciam que a lotação nominal, quando conduzida de forma estruturada e transparente, transcende o caráter administrativo e se afirma como instrumento essencial de governança e transformação institucional.

6.1 Um caso de sucesso da alocação estratégica de servidores no TRE-GO

Em 2019, o TRE-GO vivenciou uma experiência pioneira na gestão de sua força de trabalho, ao implementar um processo de relocação fundamentado em critérios técnicos e motivacionais. Aproximadamente vinte servidores foram realocados com base em uma metodologia estruturada, cujo propósito foi alcançar o alinhamento entre competências técnicas, interesses individuais e perfis comportamentais, de modo a atender de forma mais eficiente às necessidades das unidades administrativas do órgão.

Historicamente, as movimentações internas no TRE-GO eram predominantemente influenciadas por critérios subjetivos, como conveniência administrativa, indicações informais ou mera disponibilidade de cargos, sem a realização de uma análise sistematizada de compatibilidade funcional. A iniciativa de 2019 rompeu com esse padrão ao introduzir uma abordagem baseada em evidências, conduzida com o apoio da alta gestão institucional e capaz de superar resistências iniciais. A metodologia aplicada fundamentou-se em três ferramentas principais:

1. Análise de currículo e do histórico funcional dos servidores;
2. Levantamento de temas de interesse, com atribuição de notas de afinidade (de 0 a 10) para diferentes atividades;
3. Mapeamento comportamental com base no modelo DISC, que considera os perfis de dominância, influência, estabilidade e conformidade.

Esses instrumentos de análise possibilitaram identificar correspondências entre os perfis dos servidores e as características das unidades organizacionais, favorecendo alocações mais estratégicas e alinhadas ao ambiente institucional. O levantamento de interesses revelou motivações intrínsecas, aquelas em que a realização da atividade é recompensadora em si mesma, fornecendo indícios valiosos sobre o grau de afinidade e engajamento dos participantes. Já o mapeamento comportamental permitiu antever a forma como os servidores tendem a interagir com suas equipes e lideranças, a partir de seus traços predominantes de comportamento.

Complementando essa análise, o histórico funcional revelou competências consolidadas e experiências anteriores suscetíveis de aproveitamento estratégico pelas unidades. A integração dessas três dimensões, interesse, comportamento e

competência, orientou as decisões sobre as novas lotações, assegurando uma alocação mais coerente com os perfis individuais e com as demandas institucionais.

Inspirado na Teoria da Autodeterminação, de Edward Deci e Richard Ryan, o projeto foi fundamentado na premissa de que o engajamento e o bem-estar surgem quando as atividades desempenhadas estão alinhadas à identidade, às habilidades e aos valores do indivíduo (Ryan; Deci, 2017). A aplicação dessa perspectiva ao contexto institucional resultou em melhorias nos indicadores de produtividade e em maior estabilidade nas novas lotações, evidenciando a relevância de modelos de gestão que considerem a motivação intrínseca como fator determinante de desempenho e satisfação profissional.

Ciente das restrições inerentes à gestão de pessoas no serviço público, especialmente quanto à impossibilidade de definir perfis de ingresso conforme demandas específicas, o projeto concentrou-se em otimizar o aproveitamento do quadro existente, promovendo composições funcionais mais equilibradas, colaborativas e motivadas. Em determinadas situações, optou-se por perfis mais generalistas ou com maior capacidade de integração, em detrimento de especialistas, com o propósito de assegurar melhor aderência ao ambiente de trabalho e maior sinergia entre as equipes.

A adoção de critérios técnicos e objetivos mostrou-se decisiva para reduzir práticas informais e promover maior racionalidade e transparência no processo decisório. Verificou-se que alocações realizadas por conveniência administrativa ou articulação externa estavam associadas a maiores níveis de insatisfação e rotatividade, enquanto as movimentações conduzidas segundo a metodologia proposta apresentaram melhor adaptação funcional, maior engajamento e desempenho mais consistente.

Os resultados foram confirmados por pesquisa aplicada junto aos servidores e gestores envolvidos no processo de relotação. Todos os respondentes (100%) declararam que o servidor lotado em sua unidade apresentava plena compatibilidade com as atribuições desempenhadas. Em relação à condução do processo pela Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDOR), mais de 90% atribuíram notas entre 8 e 10, demonstrando elevado grau de confiança na atuação institucional.

Além disso, aproximadamente 70% dos servidores afirmaram ter sido realocados para unidades que reconheciam e valorizavam suas competências, enquanto, no quesito satisfação geral, mais de 60% atribuíram nota máxima (10) ao novo ambiente de trabalho. Esses resultados corroboram os pressupostos teóricos da pesquisa e evidenciam o impacto positivo do alinhamento entre motivação intrínseca, perfil técnico e contexto organizacional, confirmando a relevância da gestão de pessoas baseada em evidências como instrumento de fortalecimento institucional.

A experiência demonstra que o uso combinado de ferramentas de diagnóstico comportamental e técnico, aliado a uma escuta qualificada e participativa, pode subsidiar decisões mais justas, transparentes e eficazes na gestão pública. O reconhecimento do processo pelos próprios servidores reforça sua legitimidade institucional e evidencia a viabilidade de sua consolidação por meio de regulamentação normativa.

Este estudo de caso evidencia a relevância da profissionalização da gestão de pessoas, ao revelar que abordagens fundamentadas em dados, teorias motivacionais e compatibilidade comportamental geram impactos positivos tanto para a instituição quanto para os servidores. Ao valorizar o alinhamento entre perfis individuais e funções organizacionais, o TRE-GO consolidou um modelo de alocação

funcional mais eficiente, justo e replicável em outros contextos da administração pública.

A partir dessa experiência, conclui-se que a regulamentação da lotação nominal, quando estruturada com base em critérios objetivos e apoiada em instrumentos de suporte à decisão, constitui um marco para o aprimoramento da governança institucional e para a elevação da qualidade da prestação jurisdicional. Ademais, favorece a construção de ambientes de trabalho mais motivadores e colaborativos, em consonância com os princípios da política de gestão de pessoas e com os valores contemporâneos da administração pública orientada por evidências, eficiência e bem-estar organizacional.

Por fim, a institucionalização de práticas de gestão de pessoas deve reconhecer que a eficiência administrativa depende, em grande medida, da cultura organizacional que as sustenta. Fonseca sintetiza essa ideia ao afirmar que “*a cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna*” (Fonseca, 2021, p. 90). Assim, a regulamentação da lotação nominal representa não apenas um avanço normativo, mas um processo de aprendizagem organizacional, que integra valores, práticas e comportamentos em torno de um propósito institucional comum.

6.2. O caso de sucesso da área de cálculos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região – Goiás

A gestão da força de trabalho no setor público, especialmente em unidades com alta complexidade técnica e elevado volume de demandas, requer estratégias inovadoras e sensibilidade gerencial. No âmbito do TRT-18, a SCJ consolidou-se como um exemplo de referência em eficiência e inovação na alocação da força de trabalho.

Mesmo diante de uma lotação numérica limitada e, inicialmente, insuficiente para atender à demanda crescente, a SCJ demonstrou que a adequação da lotação nominal, quando conduzida com base em critérios técnicos e metodológicos, pode converter desafios institucionais em oportunidades de aprendizado organizacional e excelência operacional.

Ao se deparar com um déficit expressivo de pessoal, a necessidade era de 93 calculistas, enquanto o quadro efetivo contava com apenas 71 servidores, a unidade optou por não se restringir à solicitação de aumento de cargos. Em vez disso, adotou uma postura proativa, implementando um plano de gestão setorial robusto e detalhado, sustentado por uma análise criteriosa das demandas da unidade, dos perfis funcionais dos servidores e da capacidade instalada de trabalho.

O plano incorporou práticas modernas de gestão de desempenho, uso inteligente de tecnologia e estratégias de motivação e engajamento, transformando um cenário de escassez em oportunidade de inovação organizacional e fortalecimento da eficiência institucional.

O ponto de partida do plano foi o mapeamento detalhado dos processos submetidos à análise de cálculos judiciais, seguido da criação de um sistema de pontuação por processo, estruturado conforme o grau de complexidade: Verba Rescisória, Médio, Difícil e Superdifícil. Essa classificação técnica possibilitou uma distribuição mais equitativa da carga de trabalho entre os servidores, levando em conta tanto a experiência profissional quanto o nível de especialização de cada um.

Os servidores recém-chegados eram inicialmente designados para processos de menor complexidade, com acompanhamento gradual de desempenho até

atingirem a meta padrão de 80 pontos semanais, consolidando um modelo de gestão do aprendizado e desenvolvimento progressivo da produtividade.

Esse modelo inovador promoveu equilíbrio interno na distribuição de tarefas e incentivou a especialização funcional. Parte da equipe passou a dedicar-se exclusivamente à capacitação dos novos servidores, fortalecendo uma cultura de aprendizagem contínua. A formação interna assumiu caráter estratégico, direcionada ao desenvolvimento de competências específicas e à construção de um ambiente organizacional de excelência técnica e colaboração.

Outro pilar fundamental do modelo foi o incentivo à permanência e à atratividade de servidores qualificados. A ampliação do número de funções comissionadas (FC-4) e a implementação do teletrabalho integral, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e com os princípios dos Núcleos de Justiça 4.0, elevaram significativamente o engajamento e a produtividade da equipe.

A adoção do regime remoto foi acompanhada de um sistema de metas e indicadores de desempenho rigoroso, porém transparente e equitativo, assegurando o equilíbrio entre autonomia funcional e responsabilidade institucional. A flexibilidade de horários, aliada à possibilidade de converter créditos de produtividade em folgas programadas, fortaleceu a motivação intrínseca, o comprometimento com os resultados e o senso de pertencimento organizacional, consolidando um ambiente de alta confiança e corresponsabilidade.

A SCJ também se destacou pelo uso intensivo e estratégico da tecnologia como alavanca para a eficiência institucional. A padronização das rotinas por meio do sistema PJe-Calc e o desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias, como o Sistema de Apuração de Cartão de Ponto, posteriormente reconhecido como boa prática pela Justiça do Trabalho, resultaram em ganhos expressivos de produtividade e confiabilidade dos dados gerenciais.

Paralelamente, a unidade passou a explorar o uso de ferramentas de inteligência artificial voltadas à triagem automatizada e à extração inteligente de informações processuais, ainda em fase inicial, mas sinalizando um compromisso institucional contínuo com a inovação, a automação e a transformação digital na gestão pública.

Mais do que ampliar o quadro de pessoal, a SCJ apostou na gestão qualitativa da lotação, priorizando o aproveitamento estratégico das competências existentes. O desempenho dos servidores passou a ser avaliado com base em critérios técnicos e comportamentais previamente definidos, de forma transparente e alinhada às metas institucionais.

Servidores que, sem justificativa, não atingiam os padrões mínimos de produtividade e conduta profissional estavam sujeitos à perda de benefícios, como o exercício de função comissionada, o direito ao teletrabalho e, em última instância, a permanência na unidade. Essa abordagem reforçou a responsabilização individual, a meritocracia e o comprometimento com os resultados institucionais, consolidando uma cultura de alto desempenho e corresponsabilidade.

Esse modelo de gestão, alicerçado em princípios de justiça, equidade e meritocracia, gerou resultados concretos e mensuráveis. A rotatividade, anteriormente elevada, reduziu-se de forma significativa, e os servidores passaram a manifestar interesse espontâneo em integrar a unidade, muitas vezes abrindo mão de benefícios anteriores, motivados pela perspectiva de um ambiente autônomo, estimulante e alinhado aos seus perfis técnicos e comportamentais. O tempo dedicado ao desenvolvimento profissional passou a ser percebido como

investimento de alto retorno, refletido em bem-estar, crescimento funcional e senso de pertencimento institucional.

Atualmente, a SCJ conta com 80 servidores, dos quais 66 atuam em regime de teletrabalho. Os 14 servidores presenciais desempenham atividades que exigem presença física, como as funções de gestão e supervisão, ou ainda não atingiram o nível de maturidade e produtividade necessário para a adesão ao teletrabalho integral.

Em síntese, a experiência da SCJ do TRT-18 demonstra que a lotação nominal, quando planejada e executada com base em critérios técnicos e estratégicos, é capaz de compensar déficits de lotação numérica e elevar o desempenho organizacional.

Mais do que um rearranjo administrativo, trata-se da consolidação de uma cultura institucional alicerçada na confiança, no desenvolvimento humano e na eficiência. Nesse contexto, a gestão eficaz da força de trabalho revela-se uma estratégia central para o engajamento dos servidores, a elevação da produtividade e a excelência na prestação dos serviços públicos, reafirmando o potencial transformador da governança de pessoas orientada por evidências.

7. Uma proposta de intervenção normativa

A gestão da força de trabalho no âmbito do TRE-GO enfrenta desafios recorrentes relacionados à lotação nominal dos servidores, realidade comum em diversas instituições públicas. A ausência, até o momento, de regulamentação específica sobre o tema dificulta a adoção de critérios uniformes e transparentes para a movimentação interna de pessoal, o que pode comprometer o aproveitamento estratégico das competências disponíveis.

Constata-se que a alocação funcional dos servidores, em muitos casos, não está fundamentada em mecanismos técnicos padronizados de análise, o que favorece desequilíbrios na distribuição da força de trabalho entre as unidades. Enquanto algumas áreas concentram maior número de servidores, outras operam com equipes reduzidas, revelando oportunidades de aprimoramento na equidade da lotação e no alinhamento entre demanda e capacidade instalada.

Unidades voltadas ao apoio administrativo tendem a apresentar maior instabilidade em suas equipes, em razão de fatores como elevada rotatividade, preferência dos servidores por áreas finalísticas e ausência de incentivos estruturados. Diante disso, a adoção de critérios objetivos que promovam a compatibilidade entre o perfil profissional dos servidores e as necessidades específicas das unidades mostra-se uma medida promissora para mitigar essas fragilidades.

Outro aspecto relevante é a inexistência de um sistema estruturado que integre, de forma eficiente, as informações sobre a disponibilidade de vagas, as demandas das unidades e os perfis de competências dos servidores. A criação de um Banco de Vagas institucional, gerido pela área de gestão de pessoas com base em dados atualizados, representa um avanço significativo para o planejamento estratégico da força de trabalho e para a condução de movimentações mais assertivas.

Adicionalmente, observa-se a necessidade de padronizar os procedimentos de movimentação interna, especialmente no que diz respeito à comunicação entre unidades e ao registro de justificativas formais. A ausência de fluxos definidos pode gerar interpretações distintas, impactando negativamente a previsibilidade e a confiança institucional. Diretrizes claras e bem comunicadas contribuem para o

fortalecimento da transparência do processo, ao mesmo tempo em que respeitam a autonomia das chefias e a singularidade de cada caso.

Também se faz necessário aprimorar os parâmetros para identificação de situações de possível subaproveitamento ou desalinhamento funcional. Diretrizes transparentes e bem estabelecidas permitem à administração atuar de maneira preventiva e colaborativa, favorecendo relocações que beneficiem tanto os servidores quanto a organização.

A incorporação de elementos técnicos, como avaliações de desempenho, análise de competências e mapeamento de perfis comportamentais, contribui para enriquecer o processo de lotação nominal. Essa abordagem promove uma gestão mais estratégica e aderente aos princípios constitucionais da administração pública, especialmente os da eficiência, impessoalidade e valorização do servidor.

Nesse sentido, a presente proposta tem por objetivo estabelecer premissas orientadoras para a regulamentação da movimentação de servidores por meio da lotação nominal, a serem observadas pelos órgãos e entidades públicas. Busca-se sugerir critérios e procedimentos objetivos que assegurem eficiência, transparência e equidade na gestão de recursos humanos, fortalecendo a governança institucional e a tomada de decisão baseada em evidências.

A primeira premissa estabelece que, enquanto o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) não for integralmente implementado, a lotação numérica das unidades judiciais e administrativas do TRE-GO corresponderá, de forma provisória, ao quantitativo de lotações nominais existente na data de publicação da Norma, sendo posteriormente atualizada conforme os resultados do dimensionamento (TRE-GO, 2024, Apêndice, Art. 12.).

Essa medida configura uma estratégia de transição administrativa e de fortalecimento institucional, voltada à consolidação de um modelo de gestão de pessoas mais técnico, participativo e orientado por evidências. Seu principal propósito é assegurar a estabilidade e a continuidade das atividades organizacionais, evitando descompassos ou desequilíbrios na distribuição de servidores durante o período de implantação do DFT.

Ao utilizar o quantitativo de lotações nominais existentes como referência provisória, o Tribunal estabelece um marco operacional de governança, fundamentado em dados concretos e alinhado aos princípios da eficiência, segurança jurídica e razoabilidade administrativa, promovendo uma transição planejada e coerente rumo à plena institucionalização do dimensionamento da força de trabalho.

De modo estratégico, a norma também inverte o fluxo tradicional de demandas por pessoal, estimulando os próprios gestores das unidades a se tornarem agentes ativos no processo de diagnóstico e planejamento da força de trabalho. Diante da percepção de eventuais insuficiências de servidores, esses gestores passam a buscar a Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) não apenas para solicitar reforço de pessoal, mas para obter respaldo técnico e metodológico que fundamente suas reivindicações. Esse movimento natural gera uma cultura de corresponsabilidade e induz o engajamento das unidades no processo de dimensionamento, fortalecendo o papel da UGP como instância técnica e estratégica da gestão institucional.

Por sua vez, essa dinâmica oferece à UGP a oportunidade de intervir de forma proativa, realizando diagnósticos *in loco* para verificar se as dificuldades relatadas decorrem efetivamente de carência de pessoal, de falhas de gestão ou de necessidades de capacitação. Assim, o modelo proporciona retroalimentação

contínua entre gestão e unidades, permitindo que decisões sobre lotação se baseiem em evidências e não apenas em percepções subjetivas.

Em síntese, a medida não apenas garante a transição segura entre o modelo atual e o futuro modelo dimensionado, mas também atua como instrumento de maturidade organizacional, ao transformar a busca por servidores em um processo técnico, transparente e colaborativo. Trata-se, portanto, de uma estratégia que combina governança de transição, *accountability* e aprendizado institucional, contribuindo para a consolidação de uma cultura administrativa orientada por dados, planejamento e corresponsabilidade na gestão da força de trabalho.

A segunda premissa impõe a criação de um Banco de Vagas Centralizado (BVC), sob a responsabilidade da UGP, com a finalidade de consolidar e manter atualizadas as informações sobre a disponibilidade de vagas em todas as unidades do Tribunal. Esse instrumento proporcionará uma visão integrada das necessidades de força de trabalho, garantindo que todas as movimentações de servidores sejam previamente analisadas pela UGP, com base em dados técnicos e atualizados. Dessa forma, assegura-se que as decisões administrativas sejam fundamentadas em critérios objetivos, alinhadas às demandas institucionais e orientadas para a otimização dos recursos humanos (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 6º, caput e §1º).

Além de sua função operacional, o BVC se configura como um instrumento estratégico de governança de pessoas, capaz de fortalecer o diálogo entre a UGP e as unidades do Tribunal, promovendo maior integração, transparência e eficiência no planejamento e na gestão da força de trabalho.

Com base nas solicitações registradas no BVC, a UGP poderá realizar diagnósticos proativos, analisando de forma contextual as causas subjacentes às demandas de pessoal, como eventuais desequilíbrios na distribuição de tarefas, fragilidades gerenciais ou necessidades de desenvolvimento técnico das equipes. Essa atuação preventiva favorece decisões mais assertivas e evita o simples remanejamento de servidores como solução imediata, privilegiando a correção das causas estruturais e o fortalecimento da capacidade institucional das unidades.

Além de apoiar o planejamento estratégico, o BVC também promove transparência, equidade e racionalidade na gestão de pessoal. Ao tornar públicos os dados sobre disponibilidade de vagas e os critérios utilizados nas movimentações, o instrumento reforça os princípios da impessoalidade e da eficiência, amplia a confiança organizacional e estimula a participação consciente dos servidores. Dessa forma, consolida-se como um mecanismo de governança participativa e de valorização do capital humano, contribuindo para uma gestão de pessoas mais justa, previsível e orientada por evidências.

A terceira premissa dispõe que as lotações nominais em unidades administrativas somente devem ser efetivadas após todas as unidades judiciárias alcançarem sua lotação ideal e que o percentual de servidores alocados nas unidades de apoio indireto à atividade judicante não ultrapasse 30% (CNJ, 2016). Essa diretriz tem por finalidade assegurar o equilíbrio funcional entre as áreas-fim e as áreas-meio, priorizando a destinação de servidores às unidades diretamente vinculadas à prestação jurisdicional, em conformidade com o princípio da eficiência administrativa e com as diretrizes do CNJ voltadas à racionalização da força de trabalho.

Ao condicionar novas lotações nominais ao atingimento da lotação ideal das unidades judicantes, a premissa previne a concentração indevida de servidores em setores administrativos e garante uma distribuição mais justa e proporcional dos recursos humanos. Além disso, reforça a importância do planejamento estratégico e

da transparência nas decisões de alocação, permitindo à Administração antecipar carências, otimizar recursos e promover a equidade entre unidades com diferentes portes e demandas.

A quarta premissa estabelece que as movimentações de servidores poderão ocorrer tanto por iniciativa da Administração quanto a pedido do próprio servidor, devendo, em ambos os casos, serem observadas as especificidades regionais, as peculiaridades funcionais e as necessidades institucionais (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 8º). Essa diretriz busca equilibrar o interesse público e as aspirações individuais, permitindo que o processo de lotação nominal seja conduzido de forma transparente, participativa e alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

Ademais, de forma estratégica, ao permitir que o servidor manifeste formalmente o interesse em atuar em outra unidade, a UGP passa a dispor de uma oportunidade valiosa para compreender as motivações subjacentes a esse desejo de movimentação. Por meio de levantamentos e pesquisas institucionais, é possível identificar fatores que influenciam a rotatividade, tais como dificuldades de gestão, falhas na comunicação, ausência de delegação adequada de tarefas ou até mesmo indícios de assédio ou clima organizacional desfavorável. Essa abordagem preventiva possibilita à Administração atuar de maneira proativa, adotando medidas corretivas e de apoio às equipes antes que os problemas se agravem, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A quinta e última premissa prevê que o alinhamento entre as competências dos servidores e as necessidades das unidades deverá ser promovido por meio de uma lotação nominal estruturada com base em critérios objetivos e métodos integrados, contemplando a análise de currículo e histórico funcional, o levantamento de temas de interesse e a avaliação do perfil comportamental (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 4º, I, alínea “c”). Essa abordagem visa identificar correspondências entre as competências técnicas, os interesses individuais e as características do ambiente de trabalho, favorecendo alocações mais assertivas, produtivas e alinhadas tanto às necessidades institucionais quanto ao bem-estar e à motivação dos servidores.

Essa premissa se fundamenta em princípios contemporâneos de gestão por competências e motivação intrínseca, que reconhecem a importância de alinhar os perfis individuais às demandas organizacionais como forma de potencializar o desempenho e o engajamento dos servidores. Ao incorporar instrumentos de análise técnica e comportamental, a Administração passa a dispor de evidências concretas para a tomada de decisão, substituindo práticas intuitivas por métodos baseados em dados e critérios objetivos. Tal abordagem fortalece a governança de pessoas, promove a valorização do capital humano e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, transparente e orientado a resultados, em consonância com os princípios da eficiência e da impessoalidade que regem a administração pública.

Ademais, os gestores das unidades deverão comunicar periodicamente suas carências de servidores, de forma fundamentada e tempestiva, à UGP (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 7º, caput). Essa sistemática é essencial para o planejamento estratégico da força de trabalho, permitindo que a UGP mantenha um diagnóstico contínuo das necessidades institucionais, antecipe cenários de déficit de pessoal e adote medidas preventivas de relotação e capacitação, fortalecendo a eficiência e a governança de pessoas no Tribunal.

Do mesmo modo, os gestores deverão adotar critérios objetivos ao colocar servidores à disposição da UGP, seja em razão de dificuldades de adaptação às

atribuições ou ao ambiente de trabalho. Essa prática tem por finalidade valorizar o potencial dos servidores e buscar soluções construtivas e preventivas antes de qualquer movimentação, promovendo uma atuação pautada no diálogo, na escuta qualificada e na corresponsabilidade entre gestão e servidor (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 11, caput e alíneas “a” a “f”).

A regulamentação poderá, a critério de cada órgão, admitir a manutenção temporária de lotações excedentes, situação em que determinada unidade conta com número de servidores superior à sua necessidade imediata. Essa medida poderá ser adotada para suprir demandas excepcionais ou atender, de forma remota, unidades de difícil provimento, mediante o uso do trabalho remoto (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 4º, parágrafo único, alíneas “a” a “d”).

Tal previsão contribui para evitar a adoção de remoções de ofício, tipo de movimentação prevista no art. 36, inciso I, da Lei nº 8.112/1990, ato administrativo unilateral da Administração Pública, fundado no interesse público, que permite a relocação do servidor sem sua anuência. Embora legítimas, tais remoções podem gerar desconforto e impacto motivacional negativo. Assim, a possibilidade de manutenção temporária de lotações excedentes configura-se como uma solução construtiva e conciliadora, que busca equilibrar as necessidades institucionais com os interesses individuais dos servidores, assegurando a continuidade dos serviços e a capacidade de resposta às demandas específicas de trabalho.

A lotação nominal de servidores deve ser orientada pelos princípios fundamentais da gestão de pessoas, como a valorização do potencial humano (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 2º, XI c/c Art. 11, alínea “d”), a motivação intrínseca, o desenvolvimento contínuo, o reconhecimento e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo (TRE-GO, 2025, Apêndice, 3º Considerando c/c Art. 2º, I e III c/c Art. 11, caput e alínea “b”).

A valorização do potencial humano parte do reconhecimento de que cada servidor possui talentos e competências que podem e devem ser desenvolvidos, cabendo à gestão identificar esses potenciais e criar oportunidades de crescimento alinhadas às habilidades e aspirações individuais.

A motivação intrínseca é impulsionada por fatores como autonomia, propósito, reconhecimento e senso de pertencimento, elementos que fortalecem o engajamento e a satisfação no trabalho. Já o desenvolvimento contínuo deve ser promovido por meio de capacitações, *feedbacks* construtivos e programas de mentoria, assegurando o aprimoramento profissional e pessoal dos servidores. Essa abordagem integrada contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, para a melhoria do desempenho coletivo e para a construção de um ambiente institucional mais colaborativo e sustentável.

A liderança participativa e inspiradora constitui outro pilar essencial dessa proposta (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 11, alíneas “c” e “f”). Nessa perspectiva, os gestores devem atuar como facilitadores e mentores, estimulando a inovação, apoiando suas equipes e removendo obstáculos que impeçam o pleno desempenho dos servidores. A promoção de um ambiente saudável e inclusivo requer práticas pautadas no respeito, na diversidade, na colaboração e no bem-estar coletivo (TRE-GO, 2025, Apêndice, 3º Considerando c/c Art. 2º, I). Para tanto, a gestão deve adotar medidas preventivas que evitem conflitos interpessoais, desigualdades e condições inadequadas de trabalho.

Além disso, a transparência e a comunicação eficaz são elementos indispensáveis para fortalecer a confiança institucional e o alinhamento entre gestores e equipes. Somente por meio de uma comunicação clara e acessível é

possível garantir que todos os servidores compreendam os objetivos institucionais, as expectativas de desempenho e tenham acesso às informações necessárias para a execução eficiente de suas atribuições (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 2º, XVIII c/c Art. 5º, § 1º).

A gestão deve fundamentar-se em dados e resultados, com decisões sustentadas por indicadores de desempenho que possibilitem o monitoramento contínuo dos avanços e a identificação de áreas que necessitam de aprimoramento (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 2º, IV). Essa abordagem fortalece a cultura de evidências e *accountability*, garantindo maior precisão e transparência na condução das políticas de gestão de pessoas.

Além disso, a proposta incentiva a autonomia responsável, estimulando que os servidores atuem com iniciativa dentro de suas competências e assumam corresponsabilidade pelos resultados alcançados (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 4º, II, alínea “c” c/c Art. 11, alíneas “c” a “e”). O reconhecimento e a valorização do desempenho completam esse ciclo virtuoso, reforçando comportamentos alinhados aos valores institucionais e promovendo um ambiente organizacional pautado na justiça, no mérito e na motivação (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 4º, II, alínea “b”).

Por fim, a flexibilidade na gestão de pessoas reconhece que tanto as necessidades institucionais quanto as dos servidores evoluem ao longo do tempo. Dessa forma, a gestão deve ser adaptável e responsiva, ajustando suas estratégias conforme as dinâmicas do ambiente de trabalho e as mudanças organizacionais (TRE-GO, 2025, Apêndice, Art. 4º, Parágrafo único, alínea “c” e Art. 11, Parágrafo único). Ao consolidar essas diretrizes, a proposta contribui de forma decisiva para a otimização da força de trabalho, a melhoria do clima organizacional e o alinhamento das competências individuais com as necessidades institucionais, resultando em um serviço público mais eficiente, motivador e coerente com os princípios constitucionais da Administração Pública, em especial os da eficiência, impessoalidade e valorização do servidor.

8. Considerações finais

O presente estudo demonstrou que a ausência de critérios objetivos e de regulamentação específica sobre a movimentação e alocação de servidores pode comprometer significativamente a eficiência da gestão de pessoas na Administração Pública, sobretudo em um cenário marcado pela transformação digital e pela crescente demanda por transparência e racionalidade administrativa.

A análise dos casos do TRE-GO e do TRT-18 evidenciou que ações como o mapeamento de competências, a implantação de um Banco de Vagas Centralizado e a utilização de ferramentas de avaliação comportamental fortalecem significativamente a capacidade institucional de alocar a força de trabalho de maneira mais justa, estratégica e eficiente. Essas práticas contribuem para tornar as decisões mais objetivas, reduzir a discricionariedade administrativa e assegurar maior compatibilidade entre as competências individuais dos servidores e as demandas específicas de cada unidade, promovendo uma gestão de pessoas mais transparente, equitativa e orientada por resultados.

A proposta normativa apresentada, ao institucionalizar essas práticas, contribui para consolidar um modelo de gestão de pessoas baseado em evidências, orientado por resultados e sustentado por princípios de equidade e transparência. Conclui-se, portanto, que a regulamentação da lotação nominal representa um passo decisivo para fortalecer a governança institucional, estimular a motivação e o

engajamento dos servidores e assegurar uma prestação jurisdicional mais célere, efetiva e coerente com os princípios constitucionais da Administração Pública.

Referências

BRASIL. Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP, 1972). Lotação: definições e normas fundamentais. Biblioteca do Planejamento. 1972. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/289>. Acesso em: 17 de Jun 06 de 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral (TSE, 2024). Projeto de Lei nº 4, de 11 de janeiro de 2024. Propõe a criação de cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas no Quadro de Pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais. 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2416830>. Acesso em: 24/06/2025.

BONNSTETTER, Bill J.; RIBAS, Alexandre. Manual definitivo DISC. 1. ed. São Paulo: TTI Success Insights Brasil, 2016.

Carbone, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO et al., Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, n. 07, p. 21–31, set. 2013.

De Menezes, Raimundo Xavier. Funcionário público-Procurador da Fazenda Nacional-Aproveitamento. *Revista de Direito Administrativo*, v. 95, p. 208-213, 1969.

FONSECA, Simone Dias Souza Doscher da. Cultura organizacional: breve levantamento sobre o conceito. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, v. 12, n. 42, p. 84-97, jan.–jul. 2021. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6383160>

Greenstein, G. Staff (mis)allocation in public agencies: evidence from protected area management in Brazil. *Public Management Review*, p. 1–27. 2025. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2478621>.

Marsicano G, Dias Canedo E, Pedrosa GV, Ramos CS, Figueiredo RMC (2024) Digital Transformation of Public Services in a Startup-Based Environment: Job Perceptions, Relationships, Potentialities and Restrictions. *JUCS - Journal of Universal Computer Science* 30(6): 720-757. <https://doi.org/10.3897/jucs.106979>.

Marston, William Moulton. As Emoções das Pessoas Normais. 1º ed. Success For You Editora, 2014.

Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

OLIVEIRA, Antônio Flávio. Servidor Público, Temas Polêmicos. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008, Pág. 137.

Pinto, Carmo. Funcionário público-Lotação e relotação. *Revista de Direito Administrativo*, v. 87, p. 85-87, 1967.

RYAN, R. M. DECI, E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing, 2017.


TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. *Minuta de Resolução – Apêndice*. Goiânia: TRE-GO, 2024. Documento interno nº 1167965 do SEI nº 24.0.000016379-8.

Trigueiro, Oswaldo. Funcionário público-Remoção do exterior. *Revista de Direito Administrativo*, v. 122, p. 108-121, 1975.

APÊNDICE D – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA ARACÊ: Governança Sustentável e Contratações Públicas Responsáveis no TRE-GO: Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 12 e 16 da Agenda 2030 da ONU.



**GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS RESPONSÁVEIS
NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS: ALINHAMENTO COM OS
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 12 E 16 DA AGENDA 2030
DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n3-066>

Data de submissão: 08/02/2025

Data de Publicação: 10/03/2025

Adenir José de Sousa

Mestrando pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5523-5276>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4238666402849495>

Ilana Murici Ayres

Mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: ilanamurici@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2062-3137>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0303273121473358>

José Carlos Lucio Maia

Mestrando pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: lucio.maia@uft.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7254-7634>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/8168117657468219>

Luciana Mamede da Silva

Mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/9929832289008663>

Ramon de Freitas Elias Campos

Doutorando pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: ramon.campos@uft.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8300-8051>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3975985686901000>

Roberto César Rodrigues

Mestrando pelo Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: roberto.cesar@uft.edu.br

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/8432614423529133>

Dra. Suzana Gilioli

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Universidade Federal do Tocantins - UFT.

E-mail: suzanagilioli@uft.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3173-2998>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0463372631179918>

Dr. Flávio Roldão de Carvalho Leles

Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia

E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5405-0383>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/7287069183620494>

RESUMO

A Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estabelece uma política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Este estudo explora a aplicação dessa resolução, que visa promover práticas sustentáveis em todas as operações judiciais, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes). A pesquisa analisa detalhadamente os componentes do Plano de Logística Sustentável (PLS), abrangendo a gestão eficiente de recursos, a redução do impacto ambiental, a inclusão social e a promoção da diversidade cultural, para avaliar a eficácia dessas iniciativas no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Resultados preliminares indicam avanços significativos na redução do consumo de recursos, na melhoria da gestão de resíduos e na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e saudável. Este estudo contribui para a compreensão dos desafios e oportunidades na implementação de políticas de sustentabilidade no setor público, oferecendo recomendações para fortalecer a governança sustentável e fomentar um desenvolvimento institucional mais responsável e equitativo.

Palavras-chave: sustentabilidade nas contratações públicas; critérios sustentáveis; contratações públicas.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem se consolidado como um princípio fundamental na gestão pública global, impulsionando a adoção de estratégias que minimizem os impactos ambientais e promovam o desenvolvimento sustentável. No Brasil, o Poder Judiciário reconheceu essa necessidade e, em resposta, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 400 (CNJ, 2021), que estabelece diretrizes para a implementação de práticas organizacionais sustentáveis, buscando processos ambientalmente corretos, economicamente viáveis e socialmente justos. Ademais, essa norma alinha os esforços governamentais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, em particular, as metas 12.7 e 16.6, que incentivam a adoção de práticas sustentáveis e a promoção de instituições responsáveis e transparentes (ONU, 2015). Assim, a governança pública passa a contar com mecanismos para reforçar a eficiência administrativa e a transparência.

Nesse contexto, incluir critérios de sustentabilidade nas contratações públicas representa um avanço estrutural significativo. Essa abordagem viabiliza a avaliação do impacto ambiental dos produtos e serviços adquiridos e estimula a escolha de fornecedores que adotem políticas ambientais responsáveis. Além disso, promove a eficiência energética e a economia circular, fatores essenciais para impulsionar a inovação tecnológica e o crescimento de mercados sustentáveis (RAINVILLE, 2022). O Plano de Logística Sustentável (PLS) surge, assim, como um dos principais instrumentos para operacionalizar essas diretrizes. Dessa forma, as contratações públicas passam a contribuir para uma gestão de recursos mais eficiente e uma governança aprimorada.

Para a elaboração deste trabalho, foram conduzidas pesquisas em periódicos de alta credibilidade, selecionados com base em rigorosos critérios científicos de avaliação. Os estudos levantados evidenciam a importância da sustentabilidade nas contratações públicas sob diversas perspectivas. Esses trabalhos ressaltam a necessidade de integrar princípios de responsabilidade socioambiental nos processos de aquisição governamental, demonstrando que práticas sustentáveis podem aprimorar a transparência e a eficiência dos processos licitatórios. Além disso, ao alinhar as contratações aos ODS, reforça-se a relevância de políticas públicas voltadas à sustentabilidade. Nesse contexto, a adoção de inovações e práticas de responsabilidade social emerge como um fator essencial para a gestão pública, contribuindo para a implementação de estratégias mais sustentáveis e eficientes (RAINVILLE, 2022).

A literatura aponta que um dos maiores desafios na implementação da sustentabilidade em contratações públicas é a resistência dos *stakeholders*, que frequentemente priorizam critérios tradicionais de custo-benefício. A falta de capacitação técnica dos servidores e a necessidade de adaptação a novas tecnologias também dificultam a incorporação efetiva dos critérios sustentáveis. Aludida interferência é, também, comprovada num estudo realizado no Brasil sobre a aplicação de práticas sustentáveis nas contratações realizadas por instituições federais de ensino superior, no Estado do Pará, no qual se observou que 97,50% dos colaboradores dessas organizações que participaram da pesquisa afirmaram possuir limitações no conhecimento e no cumprimento da legislação que estabelece critérios para compras sustentáveis. Destaca-se a capacitação dos agentes públicos como essencial para criação de um ambiente institucional que favoreça um efetivo respeito ao desenvolvimento sustentável (SILVA *et al.*, 2024).

Em relação ao Poder Judiciário brasileiro, há um estudo sobre a aplicação da política nacional de sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Tocantins que destacou a importância da capacitação de magistrados e de servidores para sucesso das medidas propostas, prática incentivada pelo CNJ para que a atuação destes agentes públicos esteja alinhada aos

princípios da Agenda 2030 da ONU. Não obstante, diversas pesquisas destacam oportunidades significativas, como a redução de custos operacionais a longo prazo e o fomento à inovação. Estudos demonstram que a implementação de critérios ambientais nas aquisições governamentais não só contribui para a estruturação dos processos de compra e o alinhamento com os princípios da sustentabilidade, como também reforça a governança e aprimora a gestão da cadeia de suprimentos por meio da adoção de práticas sustentáveis (REJEB *et al.*, 2024). Tais avanços podem servir de modelo tanto para o setor público quanto para o privado.

Segundo os pesquisadores, ao aderir aos termos do plano das Nações Unidas, os órgãos judiciários reafirmam o compromisso de atuação ética, responsável e sustentável, fortalecendo a relevância do Direito para o desenvolvimento sustentável e promoção da justiça social (SANTANA *et al.*, 2024). A Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021) representa um avanço importante na incorporação da sustentabilidade nas contratações públicas. Essa legislação estabelece um novo paradigma para a gestão de aquisições governamentais, promovendo práticas mais responsáveis e ambientalmente conscientes. Ao permitir a inserção de critérios sustentáveis nos editais, e a inclusão de cláusulas que assegurem a execução de serviços de forma sustentável, a lei reforça o compromisso com a preservação ambiental. Seu escopo integra princípios de eficiência, sustentabilidade e responsabilidade social, modernizando as políticas de contratação. Assim, o setor público passa a se alinhar melhor às demandas ambientais atuais.

A Resolução nº 347 (CNJ, 2020) e a Resolução nº 23.702 (TSE, 2022) do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) complementam esse cenário, reforçando a governança sustentável nas contratações públicas. Esses normativos asseguram a inclusão de práticas socioambientais nos processos licitatórios e nos processos decisórios do Poder Judiciário brasileiro. A integração dessas diretrizes contribui para a consolidação de um modelo de gestão pública mais eficiente e sustentável. Tais medidas promovem a transparência e a inovação nos processos administrativos. Dessa forma, as instituições públicas se alinham de forma mais consistente às diretrizes da Agenda 2030 da ONU.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), a implementação das diretrizes sustentáveis é evidenciada pelo Plano de Logística Sustentável (PLS), vinculado ao Planejamento Estratégico 2021-2026 e à Resolução nº 325 (CNJ, 2020), o qual define metas para a otimização de recursos e a digitalização dos processos. A utilização de ferramentas tecnológicas facilita o acompanhamento dos critérios ambientais e sociais. Além disso, a proposta de um selo de sustentabilidade busca incentivar práticas responsáveis entre os fornecedores. Esses esforços contribuem para a modernização e a transparência na administração pública.

Apesar dos avanços, a implementação de contratações sustentáveis ainda enfrenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se a necessidade de capacitação dos servidores e a resistência à mudança por parte de alguns fornecedores. A avaliação contínua desses obstáculos e a formulação de recomendações são essenciais para aprimorar as políticas de sustentabilidade. A mensuração de indicadores de desempenho exerce um papel crucial na consolidação dessas práticas. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a implementação e os impactos das diretrizes de sustentabilidade nas contratações públicas do TRE-GO, identificando desafios e propondo estratégias para um setor público mais transparente, eficiente e ambientalmente responsável, alinhado aos ODS 12 e 16.

Diante desse contexto, é essencial compreender como o TRE-GO aplica e monitora os critérios de sustentabilidade em suas contratações públicas, analisando os desafios enfrentados, os resultados alcançados e o impacto dessas políticas na promoção de compras

sustentáveis (ODS 12.7) e no fortalecimento de instituições eficazes e transparentes (ODS 16.6). Para isso, buscou-se mapear e descrever os instrumentos de gestão socioambiental adotados pelo Tribunal, avaliando sua eficácia na garantia da sustentabilidade nas aquisições públicas, bem como os obstáculos relacionados à capacitação dos servidores, à adaptação dos fornecedores e à implementação de estratégias mais eficientes.

Ao fim, o presente estudo busca avaliar as práticas sustentáveis já implementadas pelo TRE-GO e propor melhorias para ampliar sua efetividade, objetivando garantir que as contratações públicas do Tribunal estejam alinhadas às diretrizes da Agenda 2030 da ONU e promover maior transparência, eficiência e responsabilidade socioambiental no setor público, em consonância com as metas ODS 12.7 e 16.6.

2 METODOLOGIA

2.1 Pesquisa Documental

Esta pesquisa documental teve como objetivo avaliar o estágio e o desempenho da política de sustentabilidade implementada no TRE-GO. Para tanto, foram selecionados e analisados diversos instrumentos de gestão, como normas, questionários de governança, formulários de contratação e a Matriz de Risco de Auditoria, conforme os modelos adotados pelo TSE e pelo TRE-GO.

Adicionalmente, utilizou-se Painéis de *Business Intelligence* (BI), ferramenta eletrônica responsável pelo monitoramento dos dados técnicos e gerenciais relativos à sustentabilidade, conforme apresentado no Quadro 1. Essa abordagem integrada permitiu identificar os mecanismos e práticas sustentáveis em vigor, oferecendo subsídios para a proposição de melhorias e o aprimoramento das estratégias de governança na administração pública.

Quadro 1 – Documentos e Instrumentos Avaliados na Governança das Contratações Sustentáveis

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição
Legislação e Normas	Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021)	Define diretrizes para contratações públicas, estabelecendo princípios de eficiência e sustentabilidade.
Legislação e Normas	Resolução nº 347 (CNJ, 2020)	Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário e tem como diretriz geral a promoção do desenvolvimento sustentável, em observância à legislação e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.
Legislação e Normas	Resolução nº 23.702 (TSE, 2022)	Estabelece diretrizes específicas para a governança sustentável nas contratações da Justiça Eleitoral.
Legislação e Normas	Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 1/2010 (SLTI/MPOG, 2010)	Define critérios de sustentabilidade para aquisição de bens e serviços pela Administração Pública Federal.
Legislação e Normas	Portaria nº 452/2015 - PRES (TRE-GO, 2015)	Institui a Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável - PLS-PJ no âmbito do TRE-GO com a atribuição de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o PLS-PJ do Tribunal, em conformidade com o disposto na Resolução CNJ nº 400/2021.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Questionário iGov TCU (TCU, 2024)	Instrumento de levantamento da governança e gestão pública, incluindo aspectos de sustentabilidade nas contratações.
Formulários e Documentação Técnica	Termos de Referência	Documentos padrão que incluem critérios de sustentabilidade para orientar os processos de contratação.

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição
Formulários e Documentação Técnica	Selo Verde	Formulário que avalia práticas ambientais e de sustentabilidade dos fornecedores e serviços contratados.
Formulários e Documentação Técnica	Editais	Incluem exigências ambientais e sociais para garantir que as contratações atendam a critérios sustentáveis.
Instrumentos de Análise de Riscos	Matriz de Risco de Auditoria (TSE, TRE-GO)	Ferramenta para avaliar riscos na governança das contratações, especialmente quanto ao cumprimento do Plano de Logística Sustentável (PLS).
Monitoramento Eletrônico	Painel de <i>Business Intelligence</i> (BI)	Plataforma digital que consolida dados técnicos e gerenciais sobre sustentabilidade nas contratações do TRE-GO.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os documentos e instrumentos levantados forneceram uma base preliminar essencial para compreender a estrutura normativa, operacional e de monitoramento utilizada pelo TRE-GO na condução de suas contratações públicas. Esse levantamento inicial permite mapear os principais mecanismos institucionais que orientam a implementação de práticas sustentáveis, bem como identificar possíveis lacunas regulatórias e desafios operacionais que podem comprometer a efetividade das políticas adotadas. Além disso, ao reunir e sistematizar esses dados, a pesquisa cria um referencial analítico que servirá de base para a avaliação crítica das estratégias vigentes e para a proposição de melhorias, garantindo maior alinhamento das contratações públicas do Tribunal aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 12.7 e 16.6).

2.2 Análise Documental

A análise foi realizada de forma qualitativa, considerando a política de sustentabilidade no âmbito do TRE-GO para identificar metas, impactos correspondentes e o alinhamento com a literatura existente. Inicialmente, foram examinados os normativos que possibilitaram o conhecimento dos dispositivos relacionados à sustentabilidade aplicada às contratações públicas, inclusive os mais recentes.

A Lei 14.133 (BRASIL, 2021), conhecida como a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, incorpora princípios de sustentabilidade ao prever que as contratações públicas considerem aspectos ambientais, sociais e econômicos. Em seus artigos, a lei estabelece diretrizes para que as administrações públicas priorizem fornecedores e produtos que adotem práticas sustentáveis, promovendo a eficiência dos recursos naturais e a responsabilidade social. Dessa forma, busca-se não apenas a obtenção de bens e serviços com melhor custo-benefício, mas também a contribuição para o desenvolvimento sustentável e a minimização dos impactos ambientais nas contratações governamentais.

Na mesma linha, a Resolução nº 347 (CNJ, 2020) define diretrizes para a integração de práticas sustentáveis no âmbito do Poder Judiciário, promovendo a gestão ambiental e a eficiência no uso dos recursos. A norma incentiva os órgãos judiciais a adotarem ações que reduzam os impactos ambientais de suas atividades, como a diminuição do consumo de papel, a gestão adequada dos resíduos e a economia de energia e água. Além disso, orienta a

inclusão de critérios sustentáveis nas licitações e contratações, visando um ambiente mais responsável no setor público.

Por sua vez, a Resolução nº 23.702 (TSE, 2022) estabelece diretrizes para a promoção da sustentabilidade nas atividades eleitorais, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental das eleições. Essa norma incentiva a adoção de práticas sustentáveis, como a redução do uso de materiais descartáveis, a implementação de sistemas de gerenciamento de resíduos e a promoção de soluções tecnológicas que diminuam o consumo de papel e outros recursos. Ademais, orienta os Tribunais Regionais Eleitorais a incorporarem critérios ambientais em suas operações e contratações, promovendo uma gestão mais ecológica.

De forma mais específica, a Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão nº 1 (SLTI/MPOG, 2010) estabelece diretrizes para a incorporação de práticas sustentáveis nas contratações públicas, visando promover a sustentabilidade no setor público. Essa normativa orienta a inclusão de critérios ambientais nos processos licitatórios e na contratação de bens e serviços, incentivando a escolha de fornecedores e produtos que atendam a normas de eficiência energética, gestão de resíduos e menor impacto ambiental. A instrução também recomenda que as especificações dos objetos a serem adquiridos considerem aspectos como a durabilidade e a reutilização, alinhando as aquisições públicas aos princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade ambiental.

Além dos normativos, foram aferidos mecanismos para o monitoramento das práticas sustentáveis, elaborados pelos órgãos de controle interno – como a Secretaria de Auditoria do TRE-GO – e pelo controle externo, representado pelo TCU, bem como pelas áreas internas ligadas à estratégia do TRE-GO (Assessoria Especial de Planejamento Estratégico, Governança e Gestão, Assessoria de Atendimento, Sustentabilidade e Suporte às Zonas Eleitorais e Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral).

Esses documentos – questionários, formulários, matriz de risco e outros – possibilitam o acompanhamento das ações efetivas de sustentabilidade previstas no Planejamento Estratégico e no PLS do TRE-GO, conforme as diretrizes do órgão superior (TSE), as resoluções do CNJ e as orientações do TCU, assegurando a utilização responsável e transparente dos recursos orçamentários.

Uma importante ferramenta para essa fiscalização é o documento iESGo 2024 – *Environmental, Social and Governance* (TC - 031.805/2023-0), utilizado pelo TCU por meio da Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado (TCU, 2024). Esse instrumento solicita aos órgãos públicos uma avaliação detalhada, com questionamentos específicos para levantar informações sobre a adoção de práticas de sustentabilidade.

Neste aspecto, o TRE-GO atualmente se destaca. O levantamento iESGo 2024 indica que o TRE-GO alcançou 72,1% no Indicador 7.3 (Índice de Gestão de Contratações - iGestContrat), que abrange diversos eixos temáticos do levantamento (governança pública

organizacional, gestão e governança e gestão de contratos). Um dos cinco quesitos utilizados para aferir o iGestContrat é o índice ContratSustent, que mede a capacidade do órgão de realizar contratações sustentáveis, se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis e se a organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações. Conforme ilustrado na Figura 1, o TRE-GO obteve nota máxima nos três quesitos que compõem o Indicador ContratSustent, sobressaindo-se em relação à maioria dos demais órgãos públicos avaliados pelo TCU.

Figura 1 – Capacidade em realizar contratações sustentáveis



Fonte: Adaptado de TCU (2024).

Noutra frente, e em consonância a esses princípios, os preceitos da sustentabilidade são exigidos das empresas participantes dos prélios licitatórios do TRE-GO, conforme requisitos fixados nos instrumentos convocatórios. Assim, observa-se que a própria área de contratação (Assessoria de Apoio Administrativo às Contratações da Coordenadoria de Bens e Aquisições) elaborou quesitos de sustentabilidade para os modelos de Termo de Referência e Editais de Licitação.

A Matriz de Riscos da Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral, intitulada “Governança e Gestão de Aquisições”, visa assegurar que as atividades relacionadas às aquisições sejam realizadas de forma eficiente, transparente, ética e em conformidade com as políticas, regulamentos e diretrizes estabelecidos. Desenvolvida pelos Tribunais Regionais Eleitorais em conjunto com o TSE, a matriz apresentou como eixo temático o alinhamento dos mecanismos estratégicos – por meio dos Objetivos-Chave, que analisam a aderência das demandas do Plano Anual de Contratações (PAC) aos indicadores e metas do PLS – e identificou como evento de risco as demandas constantes do PAC não articuladas com o PLS.

Neste ciclo do Plano de Logística Sustentável, considera-se a cultura organizacional no que tange à sustentabilidade, e promove-se um recorte nos objetivos para avançar, primeiramente, nas ODS que refletem a atuação institucional, o fortalecimento da governança sustentável e as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Assim, atento ao Objetivo Sustentável 12 (Consumo e Produção Responsáveis), em especial à meta 12.7

(Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais), o TRE-GO firma compromisso e inclui no seu PLS objetivos específicos, conforme consta na Figura 2:

Figura 2 – Plano de Logística Sustentável do TRE-GO



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Desse modo, verifica-se que esses documentos constituem aparatos suficientes para avaliar a política de sustentabilidade no âmbito do TRE-GO, e demonstram ser instrumentos de credibilidade, relevância, atualidade e finalidade.

2.3 Análise Documental e Monitoramento da Política de Sustentabilidade no TRE-GO

No presente estudo, foram selecionados os documentos que esclarecem a questão de pesquisa, conforme o quadro descritivo apresentado a seguir (Quadro 2). O objetivo é assegurar que todas as partes da pesquisa se mantenham coerentes, organizadas, interligadas, transparentes e íntegras, tornando possível avaliar a eficácia, eficiência e efetividade da Política de Sustentabilidade no TRE-GO.

Quadro 2 – Quadro Integrado de Análise Documental

Categoria	Métodos de Coleta de Dados Documento	Principais Informações	Observações
Legislação e Normas	Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021)	Define diretrizes de sustentabilidade em contratações públicas. Estabelece a importância de critérios ambientais e sociais nas licitações e contratos.	Norma de conteúdo indispensável para o estudo em ênfase

Categoria	Métodos de Coleta de Dados Documento	Principais Informações	Observações
Legislação e Normas	Resolução nº 400 (CNJ, 2021)	Destaca a importância da incorporação de critérios ambientais nas compras e contratações realizadas pelos órgãos judiciais, promovendo uma atuação mais responsável e ecológica no sistema de justiça.	Preceito de conteúdo de conhecimento obrigatório para o estudo em ênfase
Legislação e Normas	Resolução nº 347 (CNJ, 2020)	Diretrizes para práticas sustentáveis no Poder Judiciário. Foca na gestão ambiental e eficiência de recursos no setor judicial.	Resolução imprescindível para o estudo em ênfase
Legislação e Normas	Resolução nº 23.702 (TSE, 2021)	Incentiva a redução de impacto ambiental durante os processos eleitorais e em suas contratações	Normativo essencial para a compreensão da matéria sob exame
Legislação e Normas	IN nº 1 (SLTI/MPOG, 2010)	Regras para inclusão de critérios ambientais nas contratações públicas. Promove a adoção de práticas sustentáveis e eficiência na aquisição de bens e serviços.	Regras básicas para determinação das exigências a serem cobradas nos processos de contratação.
Legislação e Normas	Portaria nº 452 (TRE-GO, 2015)	Institui a Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável - PLS-PJ no âmbito do TRE-GO	Supervisiona a implementação e monitoramento das diretrizes sustentáveis, garantindo conformidade com a Resolução CNJ nº 400/2021.
Relatórios de Conformidade	iESGo 2024 - <i>Environmental, Social and Governance</i> (TC- 031.805/2023-0) (TCU, 2024)	Instrumento utilizado pelo TCU para avaliar o grau de conformidade e os desafios enfrentados pelos órgãos públicos, inclusive TRE-GO, na seara da sustentabilidade, dentre outras.	Documento de conteúdo relevante para a presente pesquisa, visto que se trata de avaliação crítica das rotinas do órgão, cujos quesitos de política de sustentabilidade estão presentes.
Categoria	Métodos de Coleta de Dados Documento	Principais Informações	Observações
Guias e Manuais	Planejamento Estratégico	Processo sistemático de definição de metas e objetivos de longo prazo para um órgão público ou organização, com o intuito de alcançar seus propósitos e missão de forma eficaz e eficiente.	Documento fundamental para direcionar os esforços e recursos do órgão, garantindo que suas ações estejam alinhadas com suas prioridades e com as necessidades da sociedade que atende.

Categoria	Métodos de Coleta de Dados Documento	Principais Informações	Observações
Guias e Manuais	Plano de Logística Sustentável	Documento estratégico que orienta as organizações na implementação de práticas e processos voltados para a sustentabilidade na gestão logística e de compras.	É necessário à presente análise, porque estabelece políticas para a gestão de processos logísticos e de compras, incluindo critérios sustentáveis na seleção de fornecedores e na avaliação de produtos e serviços.
Guias e Manuais	Modelo de Termo de Referência Processo de Aquisição e Contratação	Define em quais parâmetros se dará a aquisição ou a contratação e dentre eles há pontos de observância da sustentabilidade	Essencial para que as empresas saibam quais as exigências relacionadas à política sustentável para determinada aquisição ou contratação que se pretende
Guias e Manuais	EDITAL - Requisito para participação em Licitação	Define requisitos para participação das empresas nos Procedimentos Licitatórios	Essencial para que as empresas saibam quais as exigências relacionadas à política sustentável que devem cumprir para participar dos certames
Resultados e Impactos	Matriz de Riscos SAUD - TSE Auditoria Integrada da Governança e Gestão de Aquisições na Justiça Eleitoral	Identifica e documenta quais os riscos potenciais que podem impactar os objetivos da organização ou do processo auditado. Evento de Risco, neste caso, as Demandas constantes do Plano de Contratação Anual não articuladas com o PLS.	Permite o monitoramento contínuo dos riscos e a revisão das estratégias de mitigação. A matriz pode ser atualizada conforme novos riscos surgem ou as condições mudam, ajudando a manter a auditoria relevante e alinhada com o ambiente de risco atual, viabilizando futuros ajustes por parte da Organização.
Guias e Manuais	Formulário Selo Verde	Formulário que solicita um detalhamento das práticas e iniciativas ambientais adotadas pela organização, como gestão de resíduos, economia de energia e água, e uso de materiais recicláveis.	Documento de suporte, que, devidamente preenchido, torna-se essencial para o reconhecimento das medidas adotadas pelo órgão que contribuem para a proteção ambiental e a sustentabilidade.
Resultados e Impactos	Painel de BI (Documento Eletrônico)	Ferramenta que compila e apresenta dados em formatos visuais, como gráficos, tabelas e mapas, permitindo a análise e a interpretação de informações relevantes da Sustentabilidade no TRE-GO. Isso de forma interativa, dinâmica e gerencial, viabilizando a tomada de decisão mais eficiente.	A análise dos dados ali constantes é essencial para o acompanhamento das ações sustentáveis realizadas pelo Órgão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)


Ressalta-se que a técnica de grupo focal não foi aplicada na pesquisa, uma vez que os documentos selecionados foram considerados suficientes, por apresentarem a consolidação das ações relacionadas à política de sustentabilidade e por serem alimentados por grupos

diretamente ligados ao tema. Dessa forma, a pesquisa documental revelou-se uma ferramenta valiosa para compreender os fenômenos e contextos específicos do TRE-GO, sobretudo pela ampla disponibilidade de registros e peças relevantes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na sequência, os resultados foram interpretados com base nas evidências documentais, interligando-os ao problema de pesquisa. Essa análise considerou o contexto e a validade dos documentos, e, após o exame dos dados, constatou-se a existência de uma política de sustentabilidade estruturada no TRE-GO, inclusive com mecanismos de medição alinhados à literatura, evidenciando o comprometimento das unidades envolvidas e a implementação de ações relevantes para seu cumprimento. Os principais pontos abordados no presente estudo estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 – Política de sustentabilidade nas contratações públicas do TRE-GO

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DO TRE-GO	
	Resolução CNJ nº 400 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável A Resolução nº 400/2021 do CNJ estabelece diretrizes sustentáveis que alinham as práticas do Judiciário aos ODS 12 e 16 da ONU, promovendo consumo responsável e instituições eficazes.
	Plano de Logística Sustentável (PLS) O PLS do TRE-GO visa otimizar recursos, reduzir impactos ambientais e promover diversidade, sendo essencial para a implementação das diretrizes sustentáveis.
	Desafios na Implementação Dentre os principais desafios estão a resistência cultural, a falta de capacitação de servidores e a complexidade regulatória que dificultam a adoção de práticas sustentáveis.
	Avanços na Gestão Pública Resultados preliminares mostram redução do consumo de recursos e melhorias na inclusão social e na gestão de resíduos, destacando progresso nas contratações públicas.
	Recomendações para Futuro É vital continuar a capacitação dos servidores e ajustar as normativas para garantir a eficácia nas políticas de sustentabilidade nas contratações públicas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Entretanto, não foi verificado o atingimento de todos os objetivos propostos, o que pode ser atribuído aos desafios persistentes na área. Entre eles, destacam-se a complexidade e a inovação regulatória, a falta de transparência nos processos licitatórios (que por vezes se apresentam opacos, dificultando a compreensão das empresas sobre os critérios de avaliação e a tomada de decisão), a concorrência desleal ou o desinteresse de empresas que adotam práticas antiéticas, e a morosidade burocrática que pode atrasar projetos e elevar custos.

Além disso, observa-se que as empresas aptas a participar das licitações são, em sua maioria, aquelas que já adotam práticas sustentáveis. Essa condição demanda que tais empresas possuam maior conhecimento e habilidades para cumprir os requisitos exigíveis – especializações que, muitas vezes, oneram os custos e levam à desistência da participação. Essa mesma *expertise* também é exigida dos servidores públicos, que necessitam de qualificação adequada para a execução e monitoramento dos processos licitatórios.

Diante de tais dificuldades, os achados da Auditoria de Governança e Gestão das Contratações integrada TSE/TRE-GO apontaram para a existência de demandas constantes no Plano de Contratação Anual que não estão articuladas com o Plano de Logística Sustentável. Essa deficiência foi atribuída a uma provável falta de cultura de planejamento relacionada às contratações, bem como à ausência ou insuficiência de manifestação de uma unidade especializada na adequação das demandas ao PLS. Tais fatores podem resultar no aumento do nível de incerteza quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, na não observância dos requisitos socioambientais e no descumprimento dos indicadores previstos, além de ocasionar o desperdício de recursos.

Nesse sentido, a pesquisa apresenta *insights* valiosos sobre a necessidade de integração de práticas sustentáveis em diversos contextos. A análise destacou a importância de políticas claras, regulamentações robustas e colaboração entre diferentes partes interessadas para promover uma gestão mais sustentável dos recursos públicos, conforme os moldes propostos pelo TRE-GO.

Aludidos estudos demonstraram que, apesar dos desafios – como a falta de regulamentação específica, resistência cultural e a priorização de critérios econômicos sobre sociais –, a adoção de práticas sustentáveis pode resultar em benefícios substanciais. Em particular, a implementação de critérios ambientais e sociais nas aquisições públicas pode melhorar a qualidade dos serviços e produtos, reduzir o impacto ambiental e promover condições de trabalho mais justas.

A literatura pesquisada e a análise documental revelaram que as pressões externas, tanto regulatórias quanto sociais, desempenham papéis distintos conforme o contexto econômico. Economias desenvolvidas tendem a responder mais às pressões regulatórias e de mercado, enquanto economias em desenvolvimento são mais influenciadas por pressões sociais e pela demanda por responsabilidade corporativa. Apesar dessas diferenças, a conscientização e a educação dos *stakeholders* se mostraram fundamentais para a efetiva implementação das políticas de sustentabilidade.

Ademais, a colaboração entre governos, setor privado e sociedade civil emergiu como fator crucial para superar barreiras e promover práticas sustentáveis. Exemplos de iniciativas bem-sucedidas em áreas como proteção individual, alimentação escolar e infraestrutura rodoviária, que podem ser adaptadas ao Poder Judiciário e a outros órgãos públicos, ilustram como a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias podem facilitar a integração de critérios sustentáveis.

O estudo reforça, assim, que a integração de práticas sustentáveis nas contratações públicas não é apenas viável, mas necessária para se alcançar um desenvolvimento mais responsável e eficiente. Recomenda-se a adoção de políticas claras, incentivos financeiros e parcerias estratégicas para superar os obstáculos identificados e garantir a implementação eficaz das práticas sustentáveis. A continuidade das pesquisas e o aprofundamento das técnicas e soluções são essenciais para aprimorar a gestão dos recursos públicos e promover um impacto positivo duradouro.

4 CONCLUSÃO

A implementação de políticas de sustentabilidade nas contratações públicas no TRE-GO representa um avanço significativo na gestão dos recursos públicos, promovendo uma abordagem mais consciente e responsável em relação ao meio ambiente e à sociedade. A nova normativa, Lei 14.133 (BRASIL, 2021), destaca-se ao incorporar critérios ambientais e sociais nas licitações, estimulando práticas que reduzem os impactos ambientais e aprimoram

a eficiência no uso dos recursos. A análise dos documentos e das práticas atuais revela que a integração dessas políticas pode levar a uma gestão mais transparente e sustentável dos contratos públicos, fomentando o desenvolvimento responsável.

Os estudos indicam que a adoção de critérios sustentáveis não apenas melhora a eficiência do setor público, mas também incentiva o mercado a adotar práticas similares, ampliando o impacto positivo das iniciativas. Contudo, para que essa integração seja efetiva, é essencial enfrentar desafios como a resistência à mudança, a necessidade de capacitação contínua dos profissionais envolvidos e a atualização das normativas internas. A flexibilidade na gestão e a utilização de ferramentas digitais para monitoramento e avaliação são fundamentais para a consolidação dessas políticas.

A pesquisa realizada demonstra que, embora a política de sustentabilidade nas contratações públicas ofereça um potencial considerável para otimizar o uso dos recursos e promover práticas responsáveis, há necessidade contínua de pesquisa e desenvolvimento. É imperativo aprofundar o entendimento sobre novas técnicas e soluções que facilitem a implementação dessas políticas, garantindo que as práticas sustentáveis sejam efetivamente integradas na rotina administrativa. O avanço nessa área depende de esforços contínuos para superar os desafios existentes e aprimorar as estratégias de sustentabilidade, para a promoção de um setor público cada vez mais verde e eficiente.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão ao Tribunal Regional Eleitoral de Goiás pelo apoio e disponibilização de informações fundamentais para a realização desta pesquisa. Agradecemos também à Universidade Federal do Tocantins pelo suporte acadêmico e incentivo à pesquisa em governança sustentável e contratações públicas.

Nosso reconhecimento especial à Professora Dra. Suzana Gilioli e aos Professores Dr. Rafael Lima de Carvalho e Dr. Flávio Roldão de Carvalho Lelis, cujas valiosas orientações, sugestões e incentivos foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Seu comprometimento e *expertise* contribuíram significativamente para a qualidade e profundidade da pesquisa apresentada.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a concretização deste trabalho, nosso mais sincero agradecimento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 325, de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 24 fev. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a política de governança das contratações públicas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 24 fev. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021. Estabelece a Política de Sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 24 fev. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 24 fev. 2025.

RAINVILLE, A. Green Public Procurement in Mission-Orientated Innovation Systems: Leveraging Voluntary Standards to Improve Sustainability Performance of Municipalities. Sustainability, v. 14, p. 8591, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14148591>.

REJEB, A.; REJEB, K.; KAYIKCI, Y.; APPOLLONI, A.; TREIBLMAIER, H. Mapping the Knowledge Domain of Green Procurement: A Review and Bibliometric Analysis. Environment, Development and Sustainability, v. 26, p. 30027–30061, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03948-w>.

SANTANA, Fabian Serejo; DA SILVA, André Pugliese; DE OLIVEIRA, Nilton Marques. SUSTENTABILIDADE NO PODER JUDICIÁRIO DO TOCANTINS: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. ARACÊ , [S. l.], v. 6, n. 3, p. 6853–6867, 2024. DOI: 10.56238/arev6n3-153. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1348>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SILVA, Jayme Nascimento; DE SANTANA, Antônio Cordeiro; GOMES, Sérgio Castro. ANALYSIS OF THE GUIDELINES THAT GUIDE THE SUSTAINABLE PROCUREMENT OF FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN PARÁ. ARACÊ , [S. l.], v. 6, n. 4, p. 13902–13918, 2024. DOI: 10.56238/arev6n4-168. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2122>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SLTI/MPOG. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 1, de 19 de janeiro de 2010. Estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-19-de-janeiro-de-2010>. Acesso em: 24 fev. 2025.

TCU. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais 2024. Disponível em: https://www.tre-go.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/arquivos/relatorio-individual-tre-go-iesgo2024-22-tre-go/@@download/file/Relat%C3%B3rio%20Individual%20TRE-GO%20-%20iESGo2024-22-TRE-GO.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

TRE-GO. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Portaria Nº 452, de 28 de Julho de 2015, Institui a Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável - PLS-PJ. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-201500452.htm>. Acesso em: 24 fev. 2025

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.702, de 9 de junho de 2022. Dispõe sobre a política de governança das contratações públicas no âmbito da Justiça Eleitoral. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2022/resolucao-no-23-702-de-9-de-junho-de-2022>. Acesso em: 24 fev. 2025.

APÊNDICE E – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO AO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: Movimentação de Servidores Públicos da Justiça Eleitoral: Arcabouço legal para gestão de pessoas

RESUMO EXPANDIDO



**MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DA JUSTIÇA ELEITORAL:
arcabouço legal para gestão de pessoal**

Luciana Mamede da Silva
luciana.mamede@uft.edu.br

Adenir José de Sousa
adenir.sousa@uft.edu.br

Patrick Letouzé
letouze@uft.du.br

George Lauro Ribeiro de Brito
gbrito@uft.du.br

Gentil Veloso Barbosa
gentil@uft.edu.br

Palavras-chave: Gestão de Pessoal. Justiça Eleitoral. Lotação Nominal. Movimentação de Servidores.

1. INTRODUÇÃO

No contexto do serviço público, a movimentação de servidores representa uma estratégia essencial para a gestão eficiente dos recursos humanos. Diversas modalidades são previstas na Lei 8.112/1990 e outras normas esparsas, cada uma com especificidades e objetivos próprios. A movimentação engloba todas as formas de alteração na lotação ou alocação dos servidores, seja dentro da própria instituição ou entre instituições distintas, tais como a cessão, requisição, remoção e redistribuição. Adicionalmente, a requisição de servidores pela Justiça Eleitoral constitui um ato administrativo de caráter obrigatório, prioritário e irrecusável, regulamentado por uma norma anterior à constituição cidadã, a Lei 6.999/1982, que dispensa a exigência de que o servidor ocupe cargo em comissão ou função comissionada, sendo suficiente, para sua efetivação, a solicitação formal feita pela Justiça Eleitoral ao órgão de origem do servidor, o qual está obrigado a atendê-la. Essa modalidade permite flexibilidade na composição das equipes, garantindo à Justiça Eleitoral os recursos humanos necessários para a adequada realização de suas atribuições constitucionais e institucionais.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

É possível sintetizar a legislação e as normas da movimentação de servidores públicos federais para o apoio a gestão de pessoal da Justiça Eleitoral? O objetivo deste estudo é sintetizar o arcabouço legal para apoio a gestão de pessoal no âmbito da Justiça Eleitoral brasileira.

1.2 Justificativa

A lotação de servidores é instrumento de relevância para a gestão administrativa. A Justiça Eleitoral possui particularidades oriundas da Resolução TSE nº 23.701/2022.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme regulamentação específica aplicável aos tribunais regionais eleitorais, Resolução TSE nº 23.701/2022, a remoção pode ocorrer nas seguintes modalidades:

1. De ofício: realizada por iniciativa da Administração, visando atender prioritariamente ao interesse público e às necessidades organizacionais, podendo ocorrer independentemente da manifestação ou consentimento do servidor.

2. A pedido do servidor, por permuta: ocorre mediante manifestação expressa dos interessados, estando sujeita à aprovação da Administração, que analisará a conveniência e oportunidade, especialmente considerando o impacto nas unidades envolvidas.

3. A pedido do servidor, para outra localidade, independente do interesse da Administração, exclusivamente nas seguintes situações:

a. para acompanhamento de cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, pertencente a qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal ou dos municípios, desde que deslocado no interesse da Administração;

b. por motivo de saúde do próprio servidor, de seu cônjuge, companheiro ou dependente, desde que viva às suas expensas e conste em seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;

c. decorrente da realização de concurso interno de remoção, no âmbito específico de cada tribunal regional eleitoral, conforme normas internas e critérios objetivos previamente estabelecidos.

3. METODOLOGIA

Este estudo consistiu num levantamento de dados bibliográficos, legislativos e normativos que foram sintetizados em dois quadros informativos para o apoio a gestão de pessoal da Justiça Eleitoral brasileira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As referidas modalidades de movimentação (cessão, requisição, remoção e redistribuição) encontram-se devidamente regulamentadas na legislação federal e nas normativas específicas da Justiça Eleitoral, apresentadas no Quadro 1, motivo pelo qual, em regra, não ensejam maiores dificuldades à administração.

Quadro 1 - Principais Tipos de Movimentação de Servidores

Tipo de Movimentação	Definição	Iniciativa	Vínculo Órgão de Origem	Previsão Legal
Cessão	Ato que transfere o exercício do servidor para outro órgão ou entidade, com ou sem ônus para o órgão de origem.	Órgão cessionário (Administração)	Mantido	Art. 93 da Lei nº 8.112/1990
Requisição	Transferência temporária compulsória de servidor, sem necessidade de anuência do órgão de origem.	Órgão requisitante (Administração)	Mantido	Lei nº 6.999/1982 (no caso da justiça eleitoral)
Remoção de Ofício	Transferência determinada pela administração, no interesse do serviço, dentro do mesmo quadro.	Administração	Mantido	Art. 36, I da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por permuta	Remoção que ocorre por troca de local de exercício entre dois servidores, com a concordância da administração.	Servidores	Mantido	Art. 36, III, alínea “a”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por acompanhamento de cônjuge	Transferência motivada por mudança de domicílio do cônjuge ou companheiro, também servidor público.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea “b”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção a pedido, por motivo de saúde	Transferência concedida para tratamento de saúde do próprio servidor, cônjuge ou dependente, comprovado por junta médica oficial.	Servidor	Mantido	Art. 36, III, alínea “c”, da Lei nº 8.112/1990
Remoção por concurso interno	Processo seletivo interno que permite ao servidor mudar de unidade ou local de exercício dentro da administração pública.	Administração / Servidor	Mantido	Previsão em normativos internos ou editais específicos
Redistribuição	Recolocação do cargo ocupado ou vago para outro órgão ou entidade do mesmo poder, respeitados os critérios legais.	Administração	Alterado (cargo é transferido)	Art. 37 da Lei nº 8.112/1990

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Portanto, apresentam-se os diversos instrumentos que regulam a movimentação de servidores no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Legislação, Normas e Instrumentos de Movimentação de Servidores

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Legislação e Normas	Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.	Define direitos, deveres, responsabilidades e o regime disciplinar dos servidores federais.
Legislação e Normas	Lei nº 6.999/1982	Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral e dá outras providências.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas
Legislação e Normas	LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	Lei brasileira que regula o tratamento de dados pessoais.	Fundamental para garantir a privacidade e segurança das informações.
Legislação e Normas	Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)	Dispõe sobre a responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública.	Essencial para programas de compliance e integridade.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 219/2016	Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução CNJ nº 240/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário.	Estabelece diretrizes para a gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento no judiciário.
Legislação e Normas	Resolução TSE nº 23.701/2022	Dispõe sobre a remoção de servidores e a redistribuição de cargos de provimento efetivo no âmbito da Justiça Eleitoral.	Contribui para a otimização da força de trabalho e aprimoramento da gestão de pessoas na Justiça Eleitoral
Legislação e Normas	Resolução TRE/GO nº 307/2019	Dimensiona a força de trabalho nas Zonas Eleitorais; realoca cargos efetivos e funções comissionadas; estabelece regras complementares para concursos de remoção e dá outras providências.	Busca otimizar a força de trabalho e aprimorar a gestão de pessoas nas Zonas Eleitorais do Estado de Goiás.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Código de Conduta e Ética	Documento que estabelece os princípios e valores que devem nortear o comportamento de colaboradores e parceiros. (No TRE/GO – Resolução 252/2016)	Base para a cultura organizacional e tomada de decisões éticas.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Painel de Business Intelligence (BI)	Ferramenta interativa que exhibe indicadores de desempenho e dados relevantes para o monitoramento e tomada de decisões.	Permite uma visão abrangente do cenário organizacional, a identificação de tendências e a correta tomada de decisão.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Relatórios de Auditoria Interna	Avaliações independentes dos processos e controles internos de uma organização.	Identificam falhas e oportunidades de melhoria na governança.
Instrumentos de Monitoramento e Governança	Questionário iGov TCU	Instrumento de autoavaliação de governança e gestão pública desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU).	Ajuda as organizações a diagnosticar seu nível de maturidade em governança e a identificar oportunidades de aprimoramento.

Categoria	Documento / Instrumento	Descrição	Observações
Instrumentos de Análise de Riscos	Análise SWOT	Ferramenta estratégica para avaliar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.	Ajuda na identificação de riscos e oportunidades no ambiente interno e externo.
Instrumentos de Análise de Riscos	Matriz de Riscos	Ferramenta para identificar, avaliar e priorizar o tratamento de riscos potenciais.	Permite a criação de planos de mitigação e contingência eficazes.
Monitoramento Eletrônico	Software de DLP (Data Loss Prevention)	Soluções que identificam, monitoram e protegem dados sensíveis.	Previne vazamento de informações e garante a conformidade com a LGPD.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho fez-se um estudo da legislação e normas com o intuito de apoiar a gestão de pessoal na Justiça Eleitoral brasileira. Esse arcabouço legal foi sintetizado para a elaboração de dois quadros informativos orientadores que visam facilitar a ação eficaz da administração pública federal. A partir desta síntese legislativa e normativa, verificou-se que há uma modalidade de movimentação funcional relevante que não possui previsão legal expressa, nem tampouco regulamentação normativa própria no âmbito da Justiça Eleitoral. Trata-se da lotação nominal (inicial) de servidores e da subsequente alteração de sua lotação interna (relocação), seja entre unidades administrativas ou judiciárias.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP, 1972). Lotação: definições e normas fundamentais. Biblioteca do Planejamento. 1972. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/289>. Acesso em: 17/06/2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral (TSE, 2024). Projeto de Lei nº 4, de 11 de janeiro de 2024. Propõe a criação de cargos efetivos, cargos em comissão e funções comissionadas no Quadro de Pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais. 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2416830>. Acesso em: 24/06/2025.

BONNSTETTER, Bill J.; RIBAS, Alexandre. Manual definitivo DISC. 1. ed. São Paulo: TTI Success Insights Brasil, 2016.

Carbone, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO et al., Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. Educação em Foco. n. 07, p. 21–31, set. 2013.

De Menezes, Raimundo Xavier. Funcionário Público - Procurador da Fazenda Nacional - Aproveitamento. Revista de Direito Administrativo, v. 95, p. 208-213, 1969.

Greenstein, G. Staff (mis)allocation in public agencies: evidence from protected area management in Brazil. Public Management Review, p. 1–27. 2025. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2478621>.

Marsicano G, Dias Canedo E, Pedrosa GV, Ramos CS, Figueiredo RMC. Digital Transformation of Public Services in a Startup-Based Environment: Job Perceptions, Relationships, Potentialities and Restrictions. JUCS - Journal of Universal Computer Science 30(6): 720-757. 06/2024. DOI: <https://doi.org/10.3897/jucs.106979>.

Marston, William Moulton. As Emoções das Pessoas Normais. 1º ed. Success For You Editora, 2014.

Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, Pág. 373.

OLIVEIRA, Antônio Flávio. Servidor Público, Temas Polêmicos. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008, Pág. 137.

Pinto, Carmo. Funcionário público - Lotação e relotação. Revista de Direito Administrativo, [S. l.], v. 87, p. 85–87, 1967.

RYAN, Richard. M.; DECI, Edward. L.. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing, 2017.

APÊNDICE F – RESUMO EXPANDIDO SUBMETIDO, APROVADO, APRESENTADO E PUBLICADO NOS ANAIS DO V ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO 2025: Aplicação de Técnicas de Inteligência Computacional no Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO.

RESUMO EXPANDIDO



Aplicação de Técnicas de Inteligência Computacional no Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO

Marcelo Lisboa Rocha

mlisboa@uft.edu.br

Adenir José de Sousa

adenir.sousa@uft.edu.br

Luís Cláudio Fernandes

luis.claudio@uft.edu.br

Roberto César Rodrigues

roberto.cesar@uft.edu.br

José Carlos Lúcio Maia

lucio.maia@uft.edu.br

Palavras-chave: Inteligência Computacional. Saúde Ocupacional. Servidores Públicos. Análise Preditiva.

1. INTRODUÇÃO

A saúde dos servidores públicos representa um campo de estudo de alta relevância, não apenas pelos custos associados a afastamentos prolongados, mas também pelo impacto psicossocial e pela exclusão social que podem acarretar. OECD (2009) já apontava que os custos com invalidez e doenças são 2,5 vezes maiores que os do desemprego, ressaltando a importância de intervenções precoces. Nesse contexto, a aplicação de técnicas de inteligência computacional, por sua capacidade de análise de grandes volumes de dados, permite a identificação de padrões e a formulação de estratégias de gestão mais eficazes.

Este estudo foca na análise de licenças médicas de servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) entre 2014 e 2024, uma organização com picos sazonais de trabalho bem definidos. A pesquisa alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, notadamente o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao buscar promover um ambiente de trabalho mais saudável e fortalecer as instituições públicas.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

A **pergunta problema** que norteia esta pesquisa é: **Como a aplicação de técnicas de inteligência computacional pode revelar padrões de adoecimento e subsidiar a tomada de decisões estratégicas para a promoção da saúde dos servidores do TRE-GO?**

O objetivo geral é **aplicar técnicas de inteligência computacional para analisar dados de licenças médicas e identificar padrões de adoecimento, tendências sazonais e perfis de servidores mais vulneráveis**. Os objetivos específicos são:

- aplicar métodos de regressão para prever a quantidade de licenças médicas e identificar padrões sazonais;
- utilizar a técnica de clusterização para segmentar os servidores em perfis demográficos e funcionais;
- empregar árvores de decisão para identificar os principais fatores de risco associados a diferentes categorias de doenças;

- propor recomendações para a gestão de saúde ocupacional com base nos resultados obtidos.

1.2 Justificativa

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de se compreenderem as dinâmicas de saúde em organizações públicas com demandas de trabalho sazonais e de alta intensidade. A identificação precoce de trabalhadores em risco de afastamento prolongado é crucial para mitigar custos e promover o bem-estar.

A aplicação de inteligência computacional oferece uma abordagem inovadora e eficaz para analisar a complexa interação de fatores que influenciam a saúde dos servidores, permitindo o desenvolvimento de políticas de prevenção e intervenção mais direcionadas e eficientes.

Os resultados deste estudo têm o potencial de contribuir não apenas para o conhecimento científico, mas também para a melhoria das práticas de gestão de saúde ocupacional no setor público, com impacto direto na qualidade de vida dos servidores e na eficiência da instituição.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A saúde ocupacional no setor público é um campo de estudo consolidado, com pesquisas que destacam a importância do trabalho na vida dos indivíduos e os encargos públicos decorrentes de afastamentos por enfermidade (Der Burg et al., 2020; OECD, 2010).

A literatura internacional aponta para a eficácia de modelos preditivos na identificação de empregados em alto risco de afastamento prolongado, utilizando variáveis como idade, gênero e tipo de trabalho (Pedersen et al., 2017).

A licença médica é um indicador de risco para aposentadoria por invalidez e um parâmetro para análise de risco de saúde pública (Goorts et al., 2018).

A identificação precoce de trabalhadores com alto risco de ausência por doença é, portanto, fundamental para a implementação de intervenções preventivas eficazes (Roelen et al., 2012; Burr et al., 2018).

3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados secundários de licenças médicas de servidores do TRE-GO (efetivos e requisitados) de janeiro de 2014 a março de 2024. A base de dados, extraída do sistema de gestão de recursos humanos da instituição, foi anonimizada em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e com a exclusão de registros de afastamentos superiores a 90 dias para mitigar riscos de identificação. A base final consolidou 2.601 registros.

O Quadro 1 apresenta os campos da base de dados de licenças médicas utilizada neste estudo.

Quadro 1: Campos da base de dados de licenças médicas

Nome do Campo	Tipo
Ano da licença	Derivado
Idade	Primitivo
Faixa etária	Derivado
Código da faixa etária	Derivado
Situação funcional	Primitivo
CID	Primitivo
Categoria do CID	Derivado
Capítulo do CID	Derivado
Número do capítulo do CID	Derivado
Data de início da licença	Primitivo
Data de fim da licença	Primitivo
Quantidade de dias	Derivado
Sexo	Primitivo
Macrounidade de Lotação	Primitivo
Macrounidade Nível 2	Derivado

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O pré-processamento dos dados foi realizado em Python com a biblioteca Pandas. Foram aplicadas três técnicas de aprendizado de máquina:

Regressão *Elastic Net*: Utilizada para prever a quantidade de dias de licença, com treinamento em 80% dos dados.

O subconjunto de campos apresentado no Quadro 2 foi utilizado como base de dados.

Quadro 2: Campos utilizados para aplicação do método de predição

Nome do Campo	Tipo
Ano da licença	Derivado
Mês da licença	Derivado
Quantidade de dias	Derivado

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Clusterização (k-means): Aplicada para segmentar os servidores com base em idade, sexo e macrounidade de lotação.

O Quadro 3 apresenta o subconjunto de campos utilizado como base de dados.

Quadro 3: Campos utilizados para a construção dos clusters

Nome do Campo	Tipo
Idade	Primitivo
Sexo	Primitivo
Macrounidade nível 2	Derivado

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Árvore de Decisão: Empregada para identificar a correlação entre características dos servidores e as categorias de doenças (CID-10).

O Quadro 4 apresenta as características dos servidores escolhidas para o estabelecimento da correlação com as categorias de doenças. Os campos *Situação Funcional*, *Sexo* e *Macrounidade nível 2* foram transformados para códigos numéricos. O campo *Número do capítulo do CID* foi utilizado como alvo da construção da árvore de decisão.

Quadro 4: Campos utilizados para a construção da árvore de decisão

Nome do campo	Tipo
Faixa Etária	Derivado
Situação Funcional	Primitivo
Sexo	Primitivo
Macrounidade nível 2	Primitivo
Número do capítulo do CID	Primitivo

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O Quadro 5 apresenta a codificação e descrição dos números de capítulo de CID-10, que neste estudo foram utilizados como agrupadores das doenças constantes das licenças médicas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação das técnicas de inteligência computacional permitiu a identificação de padrões relevantes.

O modelo de regressão *Elastic Net* (com erro absoluto médio de 41.3696, o melhor resultado dentre os métodos do módulo *regression* da biblioteca *pycaret* da linguagem Python) revelou picos de licenciamento em novembro e vales em outubro dos anos eleitorais, sugerindo uma complexa interação entre carga de trabalho e fatores psicossociais. A Figura 1 apresenta o gráfico de predição pela aplicação do método Elastic Net.

A clusterização identificou cinco perfis distintos de servidores, permitindo o direcionamento de políticas de saúde. O Quadro 6 apresenta a descrição dos *clusters* encontrados.

Quadro 5: Descrição dos capítulos da CID-10

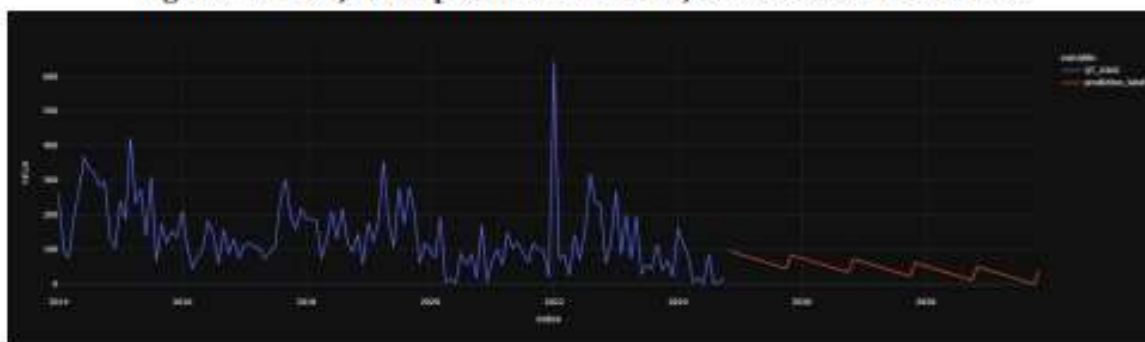
Capítulo	Descrição	Cód. CID-10
I	Algumas doenças infecciosas e parasitárias	A00-B99
II	Neoplasmas [tumores]	C00-D48
III	Doenças do sangue e dos órgãos e [...] imunitários	D50-D89
IV	Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas	E00-E90
V	Transtornos mentais e comportamentais	F00-F99
VI	Doenças do sistema nervoso	G00-G99
VII	Doenças do olho e anexos	H00-H59
VIII	Doenças do ouvido e da apófise mastóide	H60-H95
IX	Doenças do aparelho circulatório	I00-I99
X	Doenças do aparelho respiratório	J00-J99
XI	Doenças do aparelho digestório	K00-K93
XII	Doenças da pele e do tecido subcutâneo	L00-L99
XIII	Doenças do sistema osteomuscular [...] conjuntivo	M00-M99
XIV	Doenças do aparelho geniturinário	N00-N99
XV	Gravidez, parto e puerpério	O00-O99
XVI	Algumas afecções [...] período perinatal	P00-P96
XVII	Malformações congênitas, [...] anomalias cromossômicas	Q00-Q99
XVIII	Sintomas [...] não classificados em outra parte	R00-R99
XIX	Lesões, envenenamentos [...] causas externas	S00-T98
XX	Causas externas de morbidade e de mortalidade	V01-Y98
XXI	Fatores [...] o contato com os serviços de saúde	Z00-Z99

Fonte: Adaptado pelos autores de DataSUS (2025)

A árvore de decisão (AUC de 0.606) destacou a macrounidade de lotação, a faixa etária e o sexo como principais fatores de risco, com regras de decisão específicas, como a tendência de doenças circulatórias em servidores do sexo masculino com mais de 66 anos.

A Figura 2 mostra um trecho da árvore de decisão construída.

Figura 1: Predição da quantidade de licenças médicas de 2025 a 2029



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A discussão integrada destes resultados aponta para uma visão multifacetada da saúde dos servidores, onde a combinação das técnicas revela o “quando”, o “quem” e o “o quê” dos padrões de adoecimento, subsidiando a formulação de estratégias de intervenção mais eficazes.

Quadro 6: Descrição dos clusters

Número do <i>cluster</i>	Descrição
0	Homens de 45 a 59 anos das Zonas Eleitorais
1	Mulheres de 53 a 71 anos da Sede
2	Mulheres de 41 a 50 anos das Zonas Eleitorais
3	Mulheres de 34 a 59 anos das Zonas Eleitorais
4	Homens de 40 a 61 anos da Sede

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que a aplicação de técnicas de inteligência computacional pode efetivamente revelar padrões de adoecimento e subsidiar a tomada de decisões estratégicas para a promoção da saúde dos servidores do TRE-GO.

Figura 2: Trecho da árvore de decisão

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os objetivos foram alcançados, com a identificação de padrões sazonais, perfis de risco e fatores determinantes para o adoecimento. Os resultados permitem a formulação de recomendações práticas, como o desenvolvimento de programas de bem-estar direcionados e intervenções sazonais.

Reconhece-se como limitação a exclusão de afastamentos longos e a ausência de variáveis psicossociais, que podem ser exploradas em trabalhos futuros para uma análise ainda mais completa.

REFERÊNCIAS

BURR, H. et al. The impact of workplace environment on long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 29, n. 4, p. 340-347, 2018.

DataSUS (2025). Números de Capítulos do CID-10. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/sih/mxqid10.htm>>. Acesso em: 11-jun-2025.

DER BURG, M. R. van et al. Development and validation of a risk prediction model for long-term sickness absence in a large Dutch prospective cohort. *BMC Public Health*, v. 20, p. 1-9, 2020.

GOORTS, K. et al. Screening for the risk on long-term sickness absence. *Journal of Public Health*, v. 26, n. 2, p. 1-2, 2018.

OECD. (2009). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers*. Paris: OECD Publishing.

PEDERSEN, J. et al. Development and validation of a prediction model for long-term sickness absence based on occupational health survey variables. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 74, n. 3, p. 200-207, 2017.

ROELEN, C. A. M. et al. The development and validation of two prediction models to identify employees at risk of high sickness absence. **The European Journal of Public Health**, v. 23, n. 1, p. 128-133, 2012.

UN. (2024). **Sustainable development goals**. Acesso em 4 jun. 2025.

APÊNDICE G – TRABALHO SUBMETIDO, APROVADO E APRESENTADO NO XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE MODELAGEM COMPUTACIONAL (ENMC) E XVI ENCONTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATERIAIS (ECTM): Análise Comparativa do Processo de Transformação Digital do TRE-GO Sob a Perspectiva da Doutrina Europeia.



ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO TRE-GO SOB A PERSPECTIVA DA DOCTRINA EUROPÉIA

George Lauro Ribeiro de Brito¹ – gbrito@uft.edu.br
Adenir José de Sousa² – adenir.sousa@uft.edu.br
Ilana Murici Ayres² – ilanamurici@gmail.com
José Carlos Lucio Maia² – lucio.maia@uft.edu.br
Katiusse Kelle de Melo Soares² – katiusse.soares@uft.edu.br
Luís Cláudio Fernandes² – luis.claudio@uft.edu.br
Luiz Henrique Borges de Azevedo Silva² – luiz.azevedo@uft.edu.br
Vitor Carneiro Ramos² – carneiro.ramos@uft.edu.br

¹ Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO

² Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO

Resumo. *A transformação digital constitui um fenômeno global que impacta tanto o setor privado quanto o público, exigindo novas práticas de governança e inovação organizacional. Este estudo analisa a aplicabilidade da proposta apresentada por Rosa, Catarino e Silva (2017), em “Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público”, à realidade do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Como referenciais, foram considerados o estudo europeu, a experiência da União Europeia e da Finlândia, bem como o e-book “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023–2026”, com ênfase no capítulo voltado o Estado de Goiás. O método adotado consistiu em análise comparativa entre os referenciais teóricos e as práticas institucionais, à luz de frameworks como COBIT 5, BPM, BTM, modelos de maturidade e instrumentos como a matriz RACI. Os resultados indicam avanços consistentes no TRE-GO, como a digitalização de processos administrativos e judiciais, a automação de rotinas, a modernização da infraestrutura de TI e a evolução do índice iGovPessoas de 26,2% (2013) para 80,1% (2024). Entretanto, ainda persistem desafios em governança tecnológica, especialmente na adoção de modelos de maturidade mais abrangentes e na institucionalização de lideranças digitais.*

Palavras-chave: *Transformação Digital, Governança pública, Justiça Eleitoral, Governança de Pessoas, Governança de TI.*

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tornou-se um fenômeno global e abrangente, trazendo consigo a necessidade de mudanças individuais e coletivas, em âmbito pessoal e profissional, tanto para o setor privado quanto para o setor público. No caso brasileiro, o Poder Judiciário, e em especial a Justiça Eleitoral, não está afastado desse contexto, precisando se submeter a um processo constante de inovação para atender aos anseios da sociedade e aos princípios constitucionais da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O presente estudo tem por finalidade analisar, de maneira descritiva e crítica, o capítulo de livro intitulado “Uma arquitetura de referência para implementar a transformação digital no setor público” (Rosa; Catarino; Silva, 2017), dentre outros, com o intuito de verificar sua

aplicabilidade à realidade do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Além disso, busca-se estabelecer correlações entre o processo de transformação digital em curso no TRE-GO e as iniciativas implementadas no Estado de Goiás, a partir da análise do *e-book* “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026” (Graciano Neto et al., 2023), especialmente o capítulo 11.

A publicação em análise é de autoria dos pesquisadores portugueses Isabel Rosa, Ph.D; João Catarino; e Miguel Mira da Silva, Ph.D. O capítulo integra a obra digital “Transformação digital – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente” (Moreira *et al.*, 2017), publicada em 2017 pela editora Sílabas & Desafios, sob coordenação de Fernando Moreira, Manuel Au-Yong-Oliveira, Ramiro Gonçalves e Carlos Costa.

O propósito central da publicação de referência é identificar mecanismos capazes de assegurar uma governança eficaz da transformação digital no setor público. Para justificar sua relevância, os autores destacam que a crescente demanda da sociedade por serviços públicos mais ágeis e eficientes, associada ao avanço das tecnologias digitais, exige a formulação de modelos, técnicas e metodologias de governança que orientem essa transição. A transformação digital não se restringe à adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas requer a renovação de processos e de mentalidades.

Nesse contexto, o TRE-GO, como parte integrante do Poder Judiciário brasileiro, também se insere no movimento de inovação, devendo modernizar-se continuamente para atender às expectativas da sociedade e para cumprir os princípios constitucionais que regem a Administração Pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — conforme estabelecido no artigo 37, caput, da Constituição Federal.

Dessa forma, a governança pública digital emerge como caminho indispensável, apoiada em pilares vinculados à inovação e respaldada tanto em exigências internacionais (como as recomendações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE e a norma ISO 37000:2021) quanto nacionais (Resoluções do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e orientações do Tribunal de Contas da União – TCU). Esses fundamentos relacionam-se ao acesso à informação por meio de dados abertos (transparência e publicidade), à oferta de serviços digitais e de uma participação social mais inclusiva (impessoalidade), à redução de custos administrativos (eficiência) e ao fortalecimento da confiança social, sustentada pela prestação de contas e pela ética na gestão pública (moralidade em sentido amplo: boa-fé, lealdade, razoabilidade e proporcionalidade).

A perspectiva trazida pelos autores alinha-se às diretrizes estabelecidas pelo CNJ, especialmente a Resolução CNJ nº 370/2021 (Brasil, 2021a) que estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) e a Resolução CNJ nº 395/2021 (Brasil, 2021b) que institui a Política de Gestão da Inovação, as quais constituem marcos regulatórios para a modernização tecnológica do Poder Judiciário no Brasil.

Por conseguinte, a principal contribuição do estudo europeu analisado reside na apresentação de uma proposta de governança da transformação digital no setor público que busca suprir uma lacuna da OCDE, que recomendou a formulação e implantação de estratégias digitais pelos governos, mas não detalhou os mecanismos práticos de implementação.

Este estudo, portanto, propõe analisar em qual estágio encontra-se o processo de transformação digital do TRE-GO, tomando como lente o artigo de Rosa; Catarino; Silva (2017). A partir dessa análise, busca-se identificar avanços, desafios e oportunidades de melhoria, oferecendo subsídios para o fortalecimento da governança digital no Tribunal.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo fundamenta-se na análise de dois referenciais principais. O primeiro é o capítulo de livro “*Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público*” de Rosa, Catarino e Silva (2017). A partir desse estudo europeu, são investigados mecanismos de governança aplicáveis ao setor público, utilizando como estudo empírico a experiência da União Europeia e da Finlândia.

O segundo referencial é o *e-book* “*Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026*” organizada por Ávila, Lanza e Valotto (2023), que apresenta um panorama da transformação digital em andamento nos estados da federação. Mais especialmente, o capítulo 11 dessa obra dedica-se ao Estado de Goiás, destacando iniciativas e propostas voltadas à modernização da gestão pública por meio da tecnologia digital.

Esse documento, organizado por Ávila, Lanza e Valotto (2023), integra também a discussão promovida no capítulo 1, no qual são analisadas as diretrizes estabelecidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) para a transição de um modelo de governança tradicional para um governo digital. Esse documento internacional definiu seis eixos estratégicos que orientam os governos:

1. foco nas necessidades dos usuários;
2. proatividade na formulação de políticas públicas;
3. orientação por dados;
4. digitalização por concepção (*digital by design*);
5. criação de plataformas colaborativas para geração de valor público;
6. abertura por padrão (*open by default*).

A ilustração na figura 1 resume as dimensões que abrangem a transição para um governo digital, conforme definido no parágrafo anterior.



Figura 1 – As seis dimensões de transição para um Governo Digital.

Fonte: Adaptado do *e-book* intitulado *Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026* (Graciano Neto *et al.*, 2023).

Para examinar a aplicabilidade desses referenciais ao contexto brasileiro, adotou-se como objeto empírico de análise o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), instituição que, a partir da Resolução nº 310/2019, implementou um sistema de governança corporativa em resposta às metas estratégicas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esse marco foi

reforçado pelas Resoluções CNJ nº 325/2020, que estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026, e nº 370/2021, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

O fluxograma da figura 2 ilustra o sistema de governança corporativa adotado no âmbito da Justiça Eleitoral de Goiás.



Figura 2 – Fluxograma do Sistema de Governança Corporativa do TRE/GO.

Fonte: Adaptado do Anexo I da Resolução TRE/GO nº 310/2019.

O método de análise (Rosa; Catarino; Silva, 2017) consistiu em confrontar as práticas relatadas na literatura (OCDE, União Europeia e Finlândia) com os mecanismos de governança já implementados ou em desenvolvimento no TRE-GO, incluindo iniciativas como:

1. o Plano Diretor de TIC 2021–2026 (Brasil, 2024), no qual o *framework* COBIT 5 é mencionado como instrumento de referência para gestão e governança de tecnologia;
2. o índice iGovPessoas, utilizado para mensurar a maturidade em governança de gestão de pessoas, que elevou o TRE-GO de nível inicial (26,2%) em 2013 para nível aprimorado (80,1%) em 2024, a partir do modelo do TCU, estabelecido no Acórdão nº 3.023/2013 (Brasil, 2013);
3. o índice iGovTIC-JUD (Brasil, 2021a), aplicado anualmente pelo CNJ para avaliar a maturidade em governança e infraestrutura de TIC no Poder Judiciário,

no qual o TRE-GO ocupa posições intermediárias em comparação a tribunais congêneres;

4. o uso de metodologias como *Business Process Management* (BPM) e *Business Transformation Management* (BTM) para apoiar a reestruturação de processos;
5. a aplicação de modelos de maturidade (Smits e Hillegersberg), que combinam dimensões subjetivas (*soft*) e objetivas (*hard*), articulando fatores humanos e processuais;
6. a incorporação de novos papéis digitais como o *Chief Digital Officer* (CDO) e o *Chief Information Officer* (CIO), avaliados por meio da matriz RACI, instrumento do COBIT 5 que explicita responsabilidades (*Responsible, Accountable, Consulted e Informed*).

Portanto, os materiais considerados combinam referenciais internacionais (OCDE, União Europeia e Finlândia), referenciais nacionais (CNJ, TCU e Estado de Goiás) e práticas institucionais do TRE-GO, analisadas à luz dos frameworks de governança de TIC. O método consistiu em articular essas fontes em uma análise comparativa, buscando evidenciar a maturidade, os avanços e as lacunas do processo de transformação digital no âmbito do TRE-GO.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da transformação digital no TRE-GO evidencia avanços significativos no campo da governança e da modernização de processos, em linha com os referenciais teóricos de Rosa, Catarino e Silva (2017). O estudo demonstra que o Tribunal incorporou práticas consistentes de digitalização, simplificação administrativa e fortalecimento da governança corporativa, as quais têm gerado impactos diretos na eficiência institucional e na qualidade da prestação de serviços ao cidadão.

Os relatos de casos do TRE-GO mostram que a transformação digital foi impulsionada por projetos que impactaram tanto áreas administrativas quanto judiciais e de infraestrutura:

- Automatização de processos operacionais: sistemas como o gerenciamento de férias e o reembolso farmacêutico reduziram drasticamente a carga de trabalho, eliminando a tramitação de mais de 2 mil casos por ano. Isso representou ganhos de produtividade e maior qualidade de vida para servidores.
- Automação da frequência: a implementação de ferramentas digitais de registro resultou em dados mais seguros, cálculo preciso de horas extras e integração com folha de pagamento e banco de horas. Essa inovação reduziu questionamentos de servidores e fortaleceu a gestão do tempo.
- Migração de processos físicos para digitais: no Processo Administrativo Digital (PAD), Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e Processo Judicial Eletrônico (PJe) essa migração foi considerada um marco disruptivo. Além de reduzir prazos e custos, abriu caminho para automações futuras e para o uso de inteligência artificial em análises e decisões.
- Digitalização de sessões plenárias e uso de videoconferências: práticas que modernizaram a gestão das atividades institucionais e permitiram ampliar a oferta de treinamentos e reuniões remotas, transformando a dinâmica organizacional.
- Infraestrutura de TI: a implantação de datacenter virtualizado, redes de alta velocidade, VPNs para trabalho remoto e banco de dados corporativo seguro (Oracle) demonstram investimentos consistentes na sustentação tecnológica da transformação digital.

Esses resultados evidenciam a aplicação prática dos conceitos de governança digital, uma vez que cada iniciativa foi orientada para eficiência, transparência e foco no usuário.

Os gestores da instituição reforçam essa visão. O Assessor de Planejamento, Governança e Gestão da Secretaria de TI¹ destacou três frentes de maior impacto:

- Negócio: informatização do processo eleitoral, emissão imediata de títulos e certidões, implantação do PJe e digitalização processual.
- Áreas de apoio: disponibilização de ferramentas de escritório e análise de dados aos usuários finais, além da tramitação digital de procedimentos administrativos (SEI) e automação de rotinas administrativas.
- Infraestrutura: consolidação de datacenter, ampliação de links de internet, atualização de parque computacional e adoção de redes seguras de alta velocidade.

Já o Secretário de TI do TRE-GO destacou a digitalização de processos como a transformação mais impactante, apontando que a mudança não apenas acelerou fluxos administrativos e judiciais, mas também consolidou uma nova cultura de trabalho, com potencial de aplicação de inteligência artificial em etapas futuras.

Outro aspecto de destaque diz respeito à governança em gestão de pessoas, estruturada a partir do modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), consubstanciado no Acórdão nº 3.023/2013 (Brasil, 2013) e em deliberações posteriores. A adoção integral dessa metodologia como insumo para o planejamento tático-operacional da Secretaria de Gestão de Pessoas (2016–2021²) possibilitou uma evolução significativa no desempenho institucional. O índice iGovPessoas do TRE-GO³ passou de 26,2% (nível inicial, em 2013) para 80,1%, nível aprimorado, em 2024 (Brasil, 2024), superando inclusive a meta projetada de 78% para o ano de 2026. Esse avanço consolidou práticas voltadas ao fortalecimento da liderança, da participação, da transparência e do desenvolvimento de competências, refletindo a maturidade alcançada pela instituição nesse domínio.

Em relação à maturidade em tecnologia da informação, o TRE-GO adota uma metodologia própria definida pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, (Brasil, 2025). Esse plano prevê a realização de um diagnóstico anual destinado a aferir o nível de maturidade em governança, gestão e infraestrutura de TIC nos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ. O instrumento utilizado para essa avaliação é o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). No caso do TRE-GO, os resultados obtidos em 2023 indicam um desempenho intermediário: o tribunal ocupou a 63ª posição entre 94 órgãos avaliados, a 23ª colocação entre 31 tribunais de médio porte e a 18ª posição entre as 27 cortes eleitorais. Tais dados evidenciam que, embora se observe evolução no processo de transformação digital, ainda persistem desafios relevantes para o fortalecimento da governança tecnológica e da infraestrutura de TIC no âmbito do Tribunal.

Os casos do TRE-GO ilustram de forma prática os princípios destacados por Rosa, Catarino e Silva (2017):

- Eficiência administrativa: alcançada por meio da automação e da digitalização de processos.
- Gestão da mudança: exemplificada pela adaptação cultural ao uso de sistemas digitais no trabalho cotidiano.

¹ Entrevista realizada em 08/06/2024, via aplicativo de troca de mensagens instantâneas, com o Assessor de Planejamento, Governança e Gestão da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-GO.

² Disponível em <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/governanca-de-gestao-de-pessoas>

³ Disponível em <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/levantamento-de-governanca-e-gestao-publicas-do-tcu>

- Transparência e controle: fortalecidos por mecanismos de feedback como a Pesquisa de Satisfação Unificada e pelo uso de sistemas integrados de informação.

Todavia, persistem lacunas estruturais em relação às recomendações do artigo europeu:

- ausência de unidades digitais partilhadas, que poderiam integrar competências para acelerar a inovação;
- inexistência de perfis de liderança digital formalizados (CDO e CIO) com papéis claramente definidos por meio da matriz RACI;
- utilização restrita de indicadores de maturidade, sem aplicação de modelos mais sofisticados, como os de Smits e Hillegersberg ou o COBIT 5 – PAM.

A análise comparativa entre o artigo de Rosa, Catarino e Silva (2017), o *e-book* nacional e a Resolução CNJ nº 370/2021 evidencia semelhanças e divergências. Enquanto a Resolução recomenda a adoção de metodologias como OKR e a criação de unidades digitais partilhadas, o Estado de Goiás ainda não consolidou essas práticas. Já no caso do TRE/GO, observa-se alinhamento parcial, especialmente no que tange à governança corporativa instituída pela Resolução TRE-GO nº 310/2019 e às práticas de avaliação pelo iGovPessoas e iGovTIC-JUD.

Quadro 1 - Planilha comparativa entre: a) Transformação Digital – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente. Faro, Algarve: Silabas & Desafios, 2017; b) Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026; e c) Resolução nº 370/2021 do CNJ.

Pontos do Artigo*	Status em Goiás**	Estrutura Sugerida pelo CNJ***	Observações
Implementação de Unidades Digitais Partilhadas	A criação de unidades digitais partilhadas ainda não é evidente no documento	Sugestão da Resolução nº 370/2021, no art. 21	A criação de unidades digitais partilhadas ainda não é evidente no documento. As unidades digitais são sugeridas no artigo como essenciais para a coordenação e implementação de serviços digitais compartilhados (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 62).
Metodologia da Gestão de Transformação Empresarial (BTM)	A adoção da metodologia BTM não é mencionada explicitamente nas iniciativas	Metodologia OKR (<i>Objectives and Key Results</i>), art. 45, § 4º, da Resolução nº 370/2021	A adoção da metodologia BTM não é mencionada explicitamente nas iniciativas de Goiás. Destacam como crucial para a transformação digital eficaz (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 57).
Perfis de Liderança Digital (CDO e CIO)	Não há referência clara à criação ou fortalecimento dos perfis de liderança digital como CDO e CIO	Não encontrada	Não há referência clara à criação ou fortalecimento dos perfis de liderança digital como CDO e CIO. Sublinham a importância desses perfis para a governança digital (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 65).
Matriz RACI para Definição de Responsabilidades	A utilização da matriz RACI não é mencionada, o que poderia beneficiar a clareza e eficiência na execução dos projetos	Parametrização de responsabilidades na Resolução nº 370/2021, arts. 7º IX e 23	A utilização da matriz RACI não é mencionada, o que poderia beneficiar a clareza e eficiência na execução dos projetos. Sugerem a aplicação da matriz RACI para clareza nas responsabilidades (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 63).

Pontos do Artigo*	Status em Goiás**	Estrutura Sugerida pelo CNJ***	Observações
Avaliação de Maturidade Digital	Embora se utilize indicadores como o Índice ABEP-TIC, a adoção de um modelo de maturidade específico poderia fornecer uma avaliação mais detalhada, p. 55	(iGovTIC-JUD), art. 11, da Resolução nº 370/2021	Embora Goiás utilize indicadores como o Índice ABEP-TIC, a adoção de um modelo de maturidade específico poderia fornecer uma avaliação mais detalhada. Propõem sugestão com base em modelos de maturidade como o de Smits e Hillegersberg e COBIT 5 – PAM para uma avaliação abrangente (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 55).
* “Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público”.			
** “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026”.			
*** Resolução CNJ nº 370/2021.			

Fonte: elaborada pelos autores.

A análise desenvolvida no Quadro 1 permite identificar pontos de convergência relevantes:

- Satisfação do usuário – Em Goiás, a avaliação de prefeituras coloca o Estado na liderança. No TRE/GO, há a proposta da Pesquisa de Satisfação Unificada, por meio de formulários eletrônicos e QR Codes, ampliando o feedback dos cidadãos.
- Atendimento ao cidadão – Goiás instituiu a Lei nº 20.846/2020 e o programa Simplifica Goiás. O TRE/GO editou a Resolução nº 404/2024, que assegura linguagem clara e cidadã na comunicação com os usuários.
- Formação de talentos – Goiás criou laboratórios de inovação e escolas do futuro. O TRE/GO, por sua vez, desenvolveu o projeto Banco de Talentos, para gerenciar informações de servidores e colaboradores.

Os resultados do TRE-GO confirmam que a transformação digital, quando aliada a modelos de governança corporativa, gera benefícios tangíveis: redução da carga de trabalho, aumento da produtividade, maior segurança das informações e melhor qualidade de vida dos servidores. Além disso, essas iniciativas alinham-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9, 16 e 17 da Agenda 2030 da ONU, integrados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026.

Entretanto, para consolidar sua maturidade digital, o TRE-GO precisa avançar em dimensões mais estruturais da governança, especialmente no que se refere à criação de papéis digitais específicos, à adoção de modelos de maturidade abrangentes e à ampliação da interoperabilidade entre sistemas.

4. CONCLUSÕES

A análise realizada evidencia que o TRE-GO tem percorrido um caminho consistente no processo de transformação digital, alinhando-se a referenciais nacionais e internacionais de governança. A instituição apresenta avanços concretos, como a digitalização de processos administrativos e judiciais, a automatização de rotinas operacionais, o uso de videoconferências e a modernização da infraestrutura tecnológica. O fortalecimento da governança em gestão de pessoas, comprovado pela evolução no índice iGovPessoas, também demonstra maturidade na condução de mudanças institucionais e na valorização do capital humano.

Contudo, a avaliação no iGovTIC-JUD revela que a governança tecnológica ainda carece de maior robustez, sobretudo no que se refere à interoperabilidade entre sistemas, à adoção de

frameworks de maturidade mais abrangentes e à institucionalização de papéis de liderança digital, como o CDO e o CIO, recomendados por Rosa, Catarino e Silva (2017). Tais lacunas mostram que, apesar do progresso, é necessário consolidar estruturas mais sofisticadas de governança digital para assegurar a continuidade e a ampliação dos resultados alcançados.

Dessa forma, conclui-se que a experiência do TRE-GO confirma que a transformação digital, quando sustentada por modelos de governança corporativa, gera ganhos expressivos em eficiência, transparência, produtividade e qualidade de vida dos servidores, impactando positivamente a sociedade. Entretanto, para consolidar-se como referência em maturidade digital, o Tribunal precisa avançar em dimensões estruturais, integrando práticas inovadoras de liderança, modelos de maturidade e mecanismos de interoperabilidade. Essas ações são fundamentais para que a Justiça Eleitoral esteja plenamente alinhada às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, às exigências da sociedade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás (TRE-GO), à Universidade Federal do Tocantins (UFT) e ao Instituto Federal de Goiás (IFG).

Ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT por nos permitir avançar nos estudos da Transformação Digital.

REFERÊNCIAS

- ROSA, I.; CATARINO, J.; SILVA, M. M. Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público. In: MOREIRA, F.; OLIVEIRA, M. A.; GONÇALVES, R.; COSTA, C. (coord.). **Transformação Digital** – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente. Faro, Algarve: Silabas & Desafios, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/28005>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- GRACIANO NETO, V. V.; CAMILO JÚNIOR, C.; LANZA, B.; VALOTTO, D.; ÁVILA, T. Contextualização e propostas para o Estado de Goiás. In: ÁVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; VALOTTO, D. S. (Org.). **Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026**. Curitiba: Ed. dos Autores, 2023. *E-book*. ISBN 978-65-00-67640-2. Disponível em: <https://cms.unemat.br/download/documentos/documento-arquivo/r1m3N3gPidqNNRcb0CSI2NT6g7kSI5uXalweobgs/Edital-x.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 158, p. 2-11, 22 jun. 2021 (republicação).
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 148, p. 3-7, 9 jun. 2021.
- OECD. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral. Resolução nº 310, de 12 de setembro de 2019. Dispõe sobre o Sistema de Governança Corporativa da Justiça Eleitoral de Goiás e institui o Conselho de Governança Corporativa do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Goiânia: TRE-GO, 2019. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2019/resolucao-201900310>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 216, p. 2-15, 30 jun. 2020.
- BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2021-2026: revisão 2024. Goiânia: TRE-GO, 2024. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/governanca-e-gestao-de-tic>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3023/2013 - Plenário. Processo TC 022.577/2012-2. Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer. Brasília, 13 de novembro de 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/jurisprudencia/>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais 2024: Relatório individual da autoavaliação do Tribunal Regional Eleitoral de

Goiás (TRE-GO). Brasília: TCU, 2024. (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário). Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/iesgo2024/>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Nacional de Justiça (PDTIC.CNJ) 2025. Brasília: CNJ, 2025. (Portaria SG nº 1, de 22 de janeiro de 2025). DJe/CNJ n. 24/2025, de 6 de fevereiro de 2025, p. 2.

APÊNDICE H – CONGRESSO INTERNACIONAL CONEXÕES GLOBAIS: Precisão ou Incerteza? Um Estudo Sobre Plataformas de Verificação de Uso da IA em Produções Acadêmicas.





PRECISÃO OU INCERTEZA? UM ESTUDO SOBRE PLATAFORMAS DE VERIFICAÇÃO DE USO DA IA EM PRODUÇÕES ACADÊMICAS


José Carlos Lucio Maia¹
 Ilana Murici Ayres²
 Luciana Mamede da Silva³
 Katiusse Kelle de Melo Soares⁴
 Adenir José de Sousa⁵
 Rafael Lima de Carvalho⁶
 Rodrigo de Melo Brustolin⁷
 Flávio Roldão de Carvalho Leles⁸
 Giovana Beatriz de Souza Lucio Maia⁹
 Emylane Celi Mota Brito¹⁰


Resumo: A inteligência artificial (iA) reestrutura as lógicas de produção e de consumo da sociedade, aprimorando o conhecimento e favorecendo a transformação digital de operações condicionadas à atuação humana. Na produção textual, a iA pode ser aplicada em diversas etapas, desde a organização de ideias até a revisão linguística. Dados os riscos à integridade acadêmica, surgem aplicações para verificar o uso de iA na redação. Nesse contexto, questiona-se: essas plataformas oferecem um serviço efetivo? Como resposta, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, não probabilística, com extração de 100 fragmentos textuais de trabalhos acadêmicos produzidos entre 1980 a 2025, disponíveis abertamente na *internet*, submetendo-os a uma plataforma escolhida aleatoriamente. Em síntese, o experimento mostrou que as expectativas quanto à assertividade do detector não se concretizaram. A aplicação analisada atribuiu até 100% de contribuição de iA para textos datilografados, publicados nas décadas de 1980 e 1990. Também foi realizado um Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) e criada uma nuvem de palavras a partir dos estudos selecionados. Nota-se irreversível o crescente uso das iAs. Os especialistas indicam que esta seja incorporada ao processo de aprendizado, estimulando seu uso ético e transparente, observando princípios pedagógicos. Conclui-se que educadores devem conhecer as limitações das ferramentas, evitando decisões com base em conclusões equivocadas, diante do risco danos aos direitos da personalidade de autores legítimos.


Palavras-chave: Inteligência artificial Autenticidade. Produção de texto. Direito autoral.


¹J. C. L. Maia (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Goiânia, Goiás, Brasil. e-mail: lucio.maia@uft.edu.br .


²I. M. Ayres (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. TRE-GO, Brasil.


³L. M. Silva (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. TRE-GO, Brasil.


⁴K. K. M. Soares (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. TRE-GO, Brasil.


⁵A. J. Sousa (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. TRE-GO, Brasil.

⁶R. L. Carvalho (). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO, Brasil.

⁷R. M. Brustolin (). Tribunal de Justiça de Goiás (TJ-GO), Goiânia, Goiás. TRE-GO, Brasil.

⁸F. R. C. Leles (). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás. Goiânia, GO. Brasil.

⁹G. B. S. L. Maia (). Universidade Evangélica de Goiás. Anápolis, GO. Brasil.

¹⁰E.C.M. Brito (). Faculdade Anhanguera de Camaçari. Camaçari, BA. Brasil.

© Este trabalho integra a obra: "XXXXXX", publicado pela XXXXX em 2025, disponível para acesso gratuito em: www.xxxx.com.br

INTRODUÇÃO

A transformação digital promove uma realidade na qual a tecnologia tanto pode impulsionar o desenvolvimento da sociedade quanto servir para práticas ilícitas. Nessa lógica, os Sistemas de Gestão de *Compliance* tornam-se referências para as organizações manterem a conformidade do seu negócio, inculcando a *práxis* de seus colaboradores, não só em termos dos marcos legais, mas, também, em atenção aos padrões éticos de sua conduta. Por consequência natural, no meio acadêmico a preocupação com a integridade das ações (*do*) e não-ações (*do nothing*) se revela quando da criação de entidades como o *International Center for Academic Integrity* (ICAI) e nos crescentes debates acerca de integridade acadêmica.

Não se tem de forma uníssona a data exata do início da lógica hoje popularmente conhecida como inteligência artificial (iA). Alan Turing, um dos pioneiros da computação, em um artigo datado em 1950, apresentou a instigante reflexão se as máquinas poderiam pensar. Para tanto propôs uma solução denominada “*jogo da imitação*”, que também ficou conhecida como “*Teste de Turing*”. Em 1956, John McCarthy propôs o termo “*inteligência artificial*” para se referir “*à engenharia de criar máquinas inteligentes*”. Contudo, apesar do conceito existir há décadas, o uso em massa das iAs só se tornou viável após a exploração sistemática de dados pelas plataformas de redes sociais e o uso da computação em nuvem (Murer, 2025).

No contexto acadêmico, as novas tecnologias podem ser utilizadas para checar a autenticidade das produções textuais, visando, em tese, instigar transparência e fortalecer a confiança nos estudos científicos. Isso é o que se espera de ferramentas tecnológicas como as que se propõem a verificar o possível uso de inteligência artificial (iA) na elaboração de trabalhos acadêmicos. Porém, deve haver cautela quanto às suas potencialidades, assim como remeter um olhar crítico para as restrições de uso, por vezes não verbalizadas pelas empresas fornecedoras, e evitar que a utilização inadvertida se converta em violação de direitos dos autores cujas obras são submetidas à avaliação.

A transformação digital é um fenômeno complexo, multinível e dinâmico que gera uma nova realidade social, ambiental, tecnológica e econômica, na qual múltiplos atores interagem entre si, inseridos em diversificados ecossistemas digitais. Nessa linha, a gestão dos produtos digitais deve levar em consideração os elementos de orientação, cooperação e orquestração para agregar valor e vantagens competitivas. No âmbito da Educação, tais produtos podem estimular o pensamento crítico e o desenvolvimento humano-científico, mas, também, podem servir para realização de práticas antiéticas.

Assim, a integridade revela um amplo espectro de valores e crenças que devem arquitetar os esquemas estruturantes das organizações, o que inclui, sobretudo, todas as partes interessadas. Além de repelir as práticas reprováveis, ela valoriza e estimula a eficácia social, a responsabilidade, a excelência e a transparência. Não por menos, essas perspectivas devem também ser internalizadas nos ambientes escolares, na medida em que a integridade acadêmica pode ser entendida como sendo “*um compromisso, mesmo diante da adversidade, com seis valores fundamentais: honestidade, confiança, justiça, respeito, responsabilidade e coragem*” (ICAI, 2021, *tradução livre*).

Anteriormente ao uso das tecnologias digitais, seja para obter *insights*, organizar, revisar e ajustar textos, tinha-se um cenário no qual a escrita primitiva sofria interferências externas e, não raro, alterava substancialmente a construção original. Entre aqueles que protagonizavam essas modificações tinha-se o trabalho humano dos revisores/tradutores e daqueles tantos outros

que emitiam opiniões sobre o conteúdo e a forma do texto em construção. Estes agentes externos, por vezes agregando ou suprimindo elementos textuais que não se originaram no intelecto do autor original. Um exemplo amplamente conhecido é o dos textos bíblicos, que há centenas de anos possuem variadas versões, com conteúdos diferentes em uma mesma língua, muito em razão das diversas traduções realizadas.

Atualmente, têm-se um ecossistema de empresas que fornecem tecnologias que se propõem verificar a autenticidade de textos, estimando um percentual de contribuição das iAs. Há outras que oferecem a humanização de textos não humanos. Seja de uma ou de outra forma, o cenário é desafiador se todos os atores envolvidos não tiverem o pleno conhecimento dos benefícios e das restrições dessas tecnologias, que são capazes de alavancar o conhecimento, entendendo-as, sempre, na condição de ferramenta acessória para a atuação humana.

Fato é, os usuários podem criar uma falsa expectativa quanto ao funcionamento dessas tecnologias de verificação de autenticidade, cuja utilização indevida dos resultados pode gerar profundas consequências, tais como embasar sanções ou outros tipos de exposições que afetam o direito de personalidade dos autores e podem resultar em uma demanda judicial.

Sob a perspectiva jurídica, a utilização das iAs quando da produção de textos gera uma série de questionamentos. Por um lado, existem dúvidas sobre a existência e a titularidade de direitos autorais de obras produzidas por meio dessa tecnologia. Por outro vértice, não há limites claros referentes ao uso legítimo (*fair use*) de produções intelectuais para treinar as iAs. Há dúvidas em relação à caracterização dos textos elaborados pela tecnologia como derivações da obra original ou só como paráfrases ou paródias, que são livremente autorizadas pela legislação brasileira (Alves, 2024).

Nessa linha, não se pode ladear os possíveis desdobramentos jurídicos resultantes de falhas de funcionamento e/ou do manejo incorreto de ferramentas de verificação que ocasionem danos morais e materiais a legítimos autores de obras intelectuais. Atribuir indevidamente a alguém a prática de plágio ou de qualquer outra conduta análoga, constitui violação aos direitos da personalidade, atingindo a honra da pessoa ofendida e motivando o dever de reparação (Brasil, 2025).

Diante desse cenário, o presente estudo tem por objetivo examinar as implicações do uso de sistemas de detecção de escrita por inteligência artificial no contexto da integridade acadêmica, com ênfase na avaliação da autenticidade da produção textual. Para tanto, adota-se uma abordagem metodológica em duas etapas complementares.

Na primeira, para constatar se as plataformas de verificação de autenticidade de texto oferecem um serviço efetivo, efetuou-se análise empírica das respostas dadas por uma dessas tecnologias disponíveis gratuitamente na *internet*. Foram submetidos 100 fragmentos textuais à verificação do serviço escolhido. Os textos examinados eram trechos das introduções de trabalhos acadêmicos produzidos entre os anos de 1980 e 2025, os quais também estavam disponíveis de forma digital e gratuita na *internet*.

Entre os achados desta etapa, chamou a atenção o fato de a plataforma escolhida ter indicado altas taxas de contribuição de iA generativa para textos escritos décadas antes da popularização dessa tecnologia. Destaque-se que, entre os fragmentos textuais submetidos à análise, alguns foram redigidos com máquina de escrever mecânica. Essa constatação, por lógico, suscita dúvidas quanto à assertividade dos resultados de autenticidade sugeridos pela ferramenta utilizada. Isso evidencia limitações metodológicas dessas ferramentas e reforça a necessidade de sua utilização crítica e contextualizada em ambientes acadêmicos.

Em uma segunda etapa, realizou-se um mapeamento sistemático de literatura (MSL) na base *Scopus*, voltado à identificação das principais categorias conceituais e tendências de pesquisa sobre integridade, autoria e uso de IA na verificação de originalidade. A síntese dos estudos selecionados foi representada visualmente por meio de uma nuvem de palavras, construída a partir das palavras-chave extraídas e tratadas com técnicas de análise textual assistida por IA.

Os estudos que compuseram o *corpus* de análise do MSL evidenciam que o debate sobre integridade acadêmica diante do crescente uso das IAs ainda está fortemente ancorado em abordagens punitivas e de detecção. Contudo, os especialistas apontam a necessidade de reflexões estruturadas sobre governança, equidade e uso pedagógico responsável da tecnologia na educação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para aprofundar na busca de respostas à questão de pesquisa, este trabalho está fundamentado em estudos sobre: **a)** inteligência artificial, abrangendo seu histórico, conceitos, fundamentos, aplicações e limitações, atuais e futuras; **b)** *compliance* e integridade acadêmica; **c)** linguagem humana, tratando de sua complexidade e da dificuldade de diferenciar formas legítimas de intertextualidade de usos ilícitos de obras alheias; e **d)** aspectos jurídicos referentes aos direitos da personalidade e aos direitos autorais.

Autores como Abid Malik e Amjad (2025), Ardito (2025), Bordalejo *et. al.* (2025), Guan e Han (2025), Hau (2025), Kalmani *et. al.* (2025), Lund *et. al.* (2025), Miller *et. al.* (2025), Mondal (2025), Mulaudzi e Hamilton (2025), Poullet *et. al.* (2025), Popescu-Apreutesei *et. al.* (2025), Prykhodchenko *et. al.* (2025), Stillman (2025), Zhu *et. al.* (2025), Ullah, Bin Naeem, e Kamel Boulos (2024) e Elkhatat, Elsaid e Almeer (2023) tratam da relação entre os detectores do uso das IAs nas produções textuais no contexto da integridade acadêmica. Murer (2025), Suleyman e Bhaskar (2024), Aranha (2023) e Lee (2019) abordam o desenvolvimento da IA em suas obras, relatando suas origens, em termos conceituais, na década de 1950.

Ao longo da história, a IA se dividiu entre a abordagem “baseada em regras” e a de “redes neurais”, sendo esta última a adotada nos modelos tecnológicos aplicados às ferramentas que se popularizaram nos dias de hoje. Apesar de existir há várias décadas, até pouco tempo as IAs eram conhecidas e utilizadas por um número muito restrito de estudiosos da ciência da computação, nos poucos laboratórios com equipamentos avançados o suficiente para realização de experimentos nessa área. Era inviável o desenvolvimento e a utilização de IAs em larga escala, pois a criação destas exige equipamentos com alto poder computacional e grandes volumes de informação disponíveis para treinamento dos algoritmos.

Isso porque, no cerne dessa tecnologia, o algoritmo utiliza uma vasta quantidade de dados para reconhecer padrões e fazer correlações internas a fim de tomar uma decisão e entregar o que foi solicitado pelo usuário (Lee, 2019). O resultado pretendido pode ser tanto a elaboração de um texto com um estilo específico quanto o reconhecimento de padrões que indiquem a probabilidade de a origem deste não ser humana. No entanto, foram necessários avanços tecnológicos em várias frentes para tornar viável a ampla utilização das IAs.

Do ponto de vista científico, ocorreu o desenvolvimento de técnicas de processamento de linguagem natural (PLN), campo no qual se insere a IA generativa. Também houve progresso no setor industrial possibilitando a produção de equipamentos com maior capacidade de

processamento de dados. Além disso, os profissionais da computação passaram a dispor de vastas bases de dados textuais, fruto principalmente das redes sociais, para o desenvolvimento de aplicações de IA. Esse conjunto de fatores permitiu a criação de ferramentas dotadas de versatilidade, autonomia e capacidade de geração de conteúdo, que podem apresentar respostas diferentes para uma mesma questão, simulando reações humanas (Murer, 2025).

Ante a praticamente inevitável incorporação da IA a vários aspectos da vida social, especialmente no campo da educação, atualmente diversos debates têm sido realizados a respeito da legitimidade de aplicação dessa tecnologia. Estudos recentes tratam de potenciais usos legítimos da IA, que podem gerar aumento de produtividades para professores e alunos, tais como suporte para correção gramatical, aprendizado personalizado e geração de *insights* para aprofundamento dos estudos (Sarwanti *et al.*, 2024). Porém, por outro lado, pode haver indevida aplicação da tecnologia na produção de trabalhos inautênticos, ameaçando a credibilidade da produção acadêmica (Spinellis, 2025).

Ainda são poucas as instituições de ensino que possuem diretrizes claras sobre o uso das aplicações baseadas em IA (Ullah, Bin Naeem, e Kamel Boulos, 2024). Diante desta lacuna, com o alegado propósito de proteger a integridade acadêmica, emergem soluções tecnológicas voltadas a identificar o uso de IA em produções textuais.

Todavia estudiosos que analisam as aplicações da IA afirmam que, atualmente, nem pesquisadores humanos nem ferramentas tecnológicas são capazes de distinguir com segurança textos redigidos por humanos dos que foram produzidos por meio da tecnologia generativa (Hakam *et al.*, 2024). A detecção de uso das IAs na redação de trabalhos ainda é imprecisa, o que ressalta o risco de interpretações indevidas dos resultados apresentados, capazes de embasar decisões injustas quanto à autenticidade de trabalhos acadêmicos ou profissionais (Perkins *et al.*, 2024; Gosselin, 2025; Gautam, 2025)

Os resultados das ferramentas de detecção podem ser influenciados por diversos fatores como o estilo de escrita, o idioma, o tipo de *prompt* usado na geração dos escritos ou a aplicação de ferramentas de edição (Herath, Ode e Herath, 2025; Fariello, 2025). Além disso, há risco de homogeneização do discurso e enfiamento dos resultados (Gautam, 2025).

Dessa forma, os especialistas alertam sobre a necessidade de que as pessoas responsáveis pela avaliação de autenticidade de estudos levem em consideração as limitações dos detectores, que não devem ser utilizados isoladamente como base para penalizar estudantes ou profissionais, dado o alto risco de decisões injustas e causadoras de severos danos aos direitos da personalidade dos avaliados (Popescu-Apreutesei, 2025; Bordalejo, 2025).

Considerando as possibilidades de práticas de condutas ilegítimas e usos indevidos das aplicações que utilizam IA, tanto docentes como estudantes revelam preocupações quanto à ética à integridade acadêmica. Os estudiosos afirmam que é preciso elaborar políticas claras sobre os usos legítimos de IA (Lund *et al.*, 2025), da promoção da transparência e do investimento em tecnologia (Mulaudzi e Hamilton, 2025). Tratam ainda da necessidade de ampla capacitação em relação à IA (Ayanwale *et al.*, 2024), incorporando o uso da IA aos aspectos metodológicos das atividades desenvolvidas no ambiente escolar, conciliando o desenvolvimento tecnológico e a integridade acadêmica (Hau, 2025).

Nessa linha, é fundamental levar em consideração as dificuldades estabelecidas à identificação de autenticidade na escrita em razão da complexidade da comunicação humana. Dominici (2020) adverte que é ilusório supor que o avanço tecnológico, baseado em automação e algoritmos, elimine erros ou controle a comunicação, pois esta é complexa e não pode ser

reduzida a modelos lineares. Seus fluxos envolvem múltiplas variáveis e mediações. Os dados não falam por si, então, à medida que a tecnologia avança, a comunicação revela sua hipercomplexidade, assumindo papel decisivo na sociedade.

Diniz (2024) e Eco (2019) tratam da redação de textos acadêmicos e dos cuidados que os estudantes devem ter para não incorrer na prática de plágio. Reconhecem que raramente esse tipo de infração ocorre com transcrição literal de textos alheios, mas de formas sutis, como o pastiche ou falsas paráfrases. Ambos reconhecem que a dimensão do texto elaborado pode ser um bom indicador para quem escreve. Se o trecho redigido for mais curto do que o consultado, é maior a probabilidade de que não tenha ocorrido apropriação indevida de ideia alheia.

Há, ainda, a imperativa necessidade de distinguir entre formas ilícitas de composição textual, com uso fraudulento do trabalho de outra pessoa; de interações legítimas entre obras de diferentes autores, fazendo lembrar a inquietante questão apresentada em “Quase sem querer”: *“Mas quais são as palavras que nunca são ditas?”* (Manfredini Jr. *et al.*, 1986). Desta forma, observa-se que as análises de Nascimento e Brisolará (2019), quando tratam sobre a fronteira entre o plágio e a intertextualidade são pertinentes à temática sob análise.

Os avanços tecnológicos observados nas últimas décadas e a ampliação do uso da *internet* ampliaram o acesso a obras literárias e acadêmicas e o compartilhamento de informações. Isso permite a democratização do conhecimento e promove o desenvolvimento científico, mas também facilita práticas fraudulentas, como o plágio. Tornando a situação ainda mais complexa, observa-se que nem sempre são claros os limites entre o diálogo legítimo entre os textos, com aplicação ética e referenciadas das ideias de outros autores, e a apropriação indevida de obras alheias, que viola o direito autoral (Nascimento e Brisolará, 2019).

O crescente emprego das iAs generativas torna essas questões ainda mais preocupantes. Ocorre que essas tecnologias não utilizam estruturas textuais completamente novas. As aplicações usam uma vasta base de trabalhos desenvolvidos com o intelecto humano para estabelecer seus padrões de elaboração de textos. Logo, a verificação de autenticidade pode incorrer em erros de interpretação quanto ao texto analisado ser ou não de origem humana.

Todavia, mesmo diante das limitações demonstradas pela tecnologia, a forma como os resultados são apresentados pelas aplicações de detecção de iA, aliada à exibição de mensagens que exaltam a confiabilidade do serviço, pode transmitir uma falsa segurança aos usuários que não têm ciência de seu funcionamento, o que pode resultar em sérios danos morais e materiais a autores de trabalhos eventualmente sejam tratados injustamente como inautênticos.

Dessa forma, também são apresentadas reflexões sobre os possíveis desdobramentos jurídicos do tema sob análise. Em uma primeira vertente, analisa-se as implicações referentes a possíveis violações de direitos autorais, como a prática de plágio (Alves, 2024; Lopes e Almada, 2025). Outra abordagem diz respeito aos danos aos direitos da personalidade que podem ser causados por uma falsa atribuição de plágio ou de inautenticidade na produção de um texto profissional ou acadêmico, como a recente decisão do Superior Tribunal de Justiça (STJ) a respeito de falsa atribuição de plágio a autor de texto legítimo (Brasil, 2025), ressaltando o risco do uso das ferramentas de verificação sem plena ciência de seu funcionamento.

METODOLOGIA

Conforme abordado, este estudo tem como propósito instigar uma reflexão sobre o grau de assertividade das plataformas que se propõem a verificar a contribuição das iAs na produção

de textos acadêmicos, tendo como base uma análise longitudinal abrangendo o período de 1980 a 2025. Além disso, os pesquisadores buscam identificar o atual estágio das discussões sobre a aplicação das iAs na educação, no contexto da integridade acadêmica, realizando um MSL para construir uma nuvem de palavras com os termos mais recorrentes nos estudos selecionados.

Essa proposta surge em resposta ao necessário questionamento acerca da efetividade dessas plataformas, sobretudo diante de situações em que se atribuem a participação de iA em textos elaborados em épocas nas quais tais tecnologias não estavam disponíveis ao público em geral. A adoção dessa abordagem justifica-se como forma de evitar a consolidação de uma falsa percepção de assertividade comprovatória destas plataformas. Ressalte-se que as respostas que são apresentadas podem levar à interpretação injusta e equivocada sobre a real contribuição das iAs quando do processo de escrita, redundando em falsos juízos de valor na análise e na avaliação de trabalhos acadêmicos.

Na primeira fase, esta pesquisa se apoia no método dedutivo, pois parte de uma premissa geral (os detectores de iA são efetivos), confrontando-a com as evidências empíricas apuradas para confirmar ou refutar sua validade. O objetivo é verificar a hipótese inicial de que tais plataformas podem induzir conclusões falsas sobre a real contribuição das iAs, gerando, assim, uma zona cinzenta quanto à extensão dessa eventual participação não humana.

Assim, quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como descritiva e exploratória, na medida em que organiza e sistematiza dados numéricos conexos aos percentuais de contribuições das iAs em trabalhos acadêmicos, descrevendo as incidências ao longo do período-alvo. Não obstante, empreende-se, ainda, a explicitar traços da impossibilidade histórica de eventuais contribuições das iAs em datas anteriores à sua disponibilidade pública.

Em termos de sua natureza, pode ser classificado como sendo um estudo quantitativo não probabilístico. Neste estudo, foram coletados e analisados dados numéricos referentes aos percentuais de aplicação de iA registrados por uma plataforma de verificação de autenticidade textual. Para tanto, fragmentos textuais de 100 trabalhos acadêmicos (evidências), produzidos entre os anos de 1980 e 2025, foram submetidos ao processamento de um detector de uso de iA, aleatoriamente escolhido. Com base nos dados obtidos, identificou-se distribuições, padrões temporais e variações entre os diferentes tempos-alvo.

Quanto à plataforma de verificação utilizada na pesquisa, em atenção à grande diversidade disponível ao público em geral, por conveniência foi selecionada uma de acesso gratuito, capaz de realizar cruzamento com outras plataformas semelhantes. Em respeito aos princípios éticos e de confidencialidade aplicáveis à pesquisa científica, a identidade da ferramenta escolhida será preservada.

A mineração dos textos acadêmicos (evidências) deu-se por meio da extração de 100 dados a partir da consulta à plataforma de busca Google Acadêmico[®]. Optou-se por esta base para busca das amostras em razão da sua disponibilidade gratuita ao público em geral, sendo elegidas *strings* específicas para garantir a recuperação de evidências alinhadas a um tema-alvo (*dissertação, tese, integridade e pdf*). Não houve nenhuma espécie de filtro sobre disciplinas e temas, assim obteve-se estudos de diferentes áreas do conhecimento, o que forneceu um conjunto com grande variedade de estilos de linguagem.

Estrategicamente, de cada trabalho acadêmico verificado (dado) foi extraído um fragmento textual da seção composto por três parágrafos (evidências), como forma de compor o plano amostral, o qual privilegiou o conteúdo textual contido na subseção “Introdução” de cada publicação-alvo, garantindo, assim, padronização quando da composição da amostra.

Na Figura 1 tem-se a sistematização das etapas da pesquisa.

Figura 1 - Sistematização das etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores via Bizagi Modeler®

Na segunda fase, realizou-se um MSL a fim de identificar e classificar as abordagens teóricas e empíricas existentes sobre integridade acadêmica, autenticidade textual e uso de inteligência artificial na avaliação da originalidade de textos. A pesquisa foi conduzida na base *Scopus* com a utilização da seguinte *string* de busca: (“*academic integrity*” and “*AI detection*”) restringindo a pesquisa ao *título*, ao *resumo* e às *palavras-chaves* de artigos de acesso aberto, publicados entre 2020 e 2025, em *inglês*, *português* e *espanhol*.

Foram selecionados 18 artigos científicos, que foram salvos em formato *.pdf*. Na sequência, com uso da ferramenta PDF 24, da GmbH, os arquivos *.pdf* foram agrupados e convertidos em um grande bloco de texto no formato *.txt*, com 991.610 caracteres. Com apoio da ferramenta de IA Chat GPT, da Open AI, efetuou-se uma primeira etapa de “limpeza” para remoção das chamadas *stop words* (palavras vazias). Com isso, busca-se remover do texto analisado palavras muito recorrentes que, por si, não agregam sentido, como artigos, conjunções e nomes próprios. Após, com uso da mesma ferramenta realizou-se a contagem das palavras, identificando as 100 mais recorrentes no texto.

A partir dos dados obtidos, utilizando a aplicação *online* WordArt.com, elaborou-se uma nuvem de palavras, representativa das tendências conceituais predominantes, permitindo a visualização dos eixos temáticos centrais. Essa segunda etapa reforça o arcabouço teórico necessário à compreensão crítica dos resultados empíricos, estabelecendo uma relação com os debates sobre transparência, responsabilidade e ética no uso das iAs para fins de verificação da produção acadêmica.

Demonstrados os aspectos metodológicos, passa-se na próxima seção a apresentar os resultados obtidos e as discussões a respeito destes, destacando a análise da distribuição dos percentuais de uso de IA atribuídos pela ferramenta, as limitações técnicas e as implicações éticas e jurídicas que decorrem de possíveis interpretações equivocadas quanto às respostas dadas pelas plataformas de verificação textual, especialmente quanto à autenticidade das produções acadêmicas e aos riscos de falsos positivos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Preliminarmente, antes da apresentação dos dados apurados no período-alvo (1980 a 2025), importa destacar que a plataforma de verificação de contribuição de IA utilizada nesta pesquisa gera mensagens aos usuários após o processamento dos fragmentos de texto inseridos para análise (evidências).

No Quadro 1 têm-se mensagens extraídas da referida plataforma, resultantes da submissão de um fragmento textual de teste, inicialmente escrito de forma manuscrita em uma

folha de papel e, posteriormente, digitado na plataforma-alvo, obtendo-se mensagens padrão em duas versões linguísticas: Inglês (Inglaterra) e Português (Portugal).

Quadro 1 - Mensagens da plataforma de verificação de contribuição de IA

Inglês	Português
<i>“Detected AI writing patterns in your text”</i>	<i>“Detectámos padrões de escrita de IA no teu texto”</i>
<i>“71% of your text “Inteligência artificial” shows signs of AI generation”</i>	<i>“71% do seu texto «Inteligência artificial» parece ter sido gerado por IA”</i>
<i>“71% AI content”</i>	<i>“71% Conteúdo de IA”</i>

Fonte: adaptado pelos autores

Em atenção às mensagens padrão da plataforma utilizada nesta pesquisa, nada impede que os usuários sejam levados a acreditar que o fragmento textual em análise apresente padrões de escrita não humanos e que tenha sido gerado por uma IA, o que fragiliza, indiscutivelmente, a originalidade e a conduta dos autores no processo de construção textual.

Nessa linha, importa destacar que aqueles que recorrem a essas plataformas de verificação de contribuições de IA, especialmente quando do uso para fins avaliativos ou profissionais, devem conhecer minimamente os parâmetros lógicos dos componentes desses sistemas. Caso isso não ocorra, o que não se espera, corre-se o risco de que sejam realizados julgamentos equivocados sobre as atividades alheias com base em premissas frágeis.

Prosseguindo com a análise dos resultados do experimento conduzido, considerando o período-alvo e a sistemática de seleção de dados e extração das evidências, na Tabela 1 têm-se as quantidades de trabalhos acadêmicos (dados) que compuseram o campo de análise, com destaque para as suas categorias.

Tabela 1 - Quantidade de trabalhos acadêmicos por ano e por categoria

Categoria	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Tese	-	1	-	1	1	1	1	1	1	2
Dissertação	10	6	6	8	4	1	4	3	5	5
Artigo	-	3	3	1	5	7	5	6	4	3
Monografia	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Resenha	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

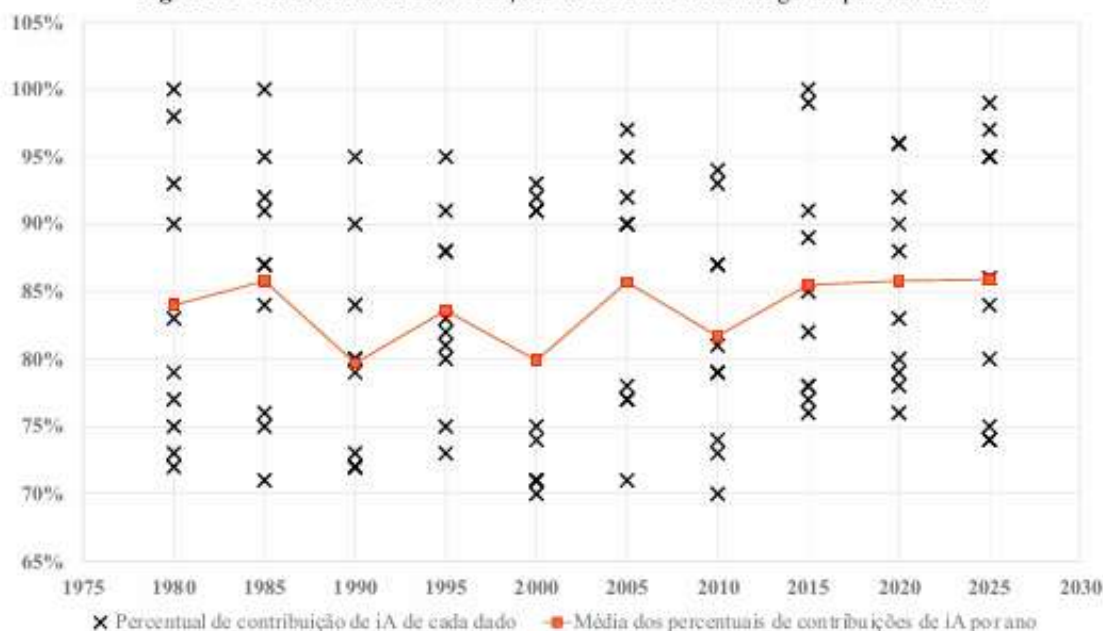
Quanto à escolha dos dados, destaca-se que foram selecionados os 10 primeiros trabalhos acadêmicos apresentados pelo Google Acadêmico[®], sem preferência de categoria, de área do conhecimento ou de origem dos estudos. Dessa forma, obteve-se uma amostragem aleatória e não probabilística, com ampla variabilidade quanto aos estilos de redação dos textos submetidos à análise na plataforma adotada no presente estudo para verificar o uso das IAs.

Cabe destacar que embora a IA tenha se popularizado de forma gratuita e de livre acesso apenas nessa última década, constatou-se por meio dos dados coletados que a plataforma de autenticidade adotada neste estudo atribuiu percentuais de contribuições não humanas a textos produzidos em décadas anteriores à sua disseminação. Em tese, tal indicação destoa da

realidade histórica, uma vez que, até então, essa tecnologia não estava disponível nos períodos analisados.

Na Figura 2 têm-se a dispersão dos percentuais das contribuições de iA atribuídos pela plataforma de verificação utilizada no estudo e o comportamento das respectivas médias por ano ao longo do período-alvo (1980 a 2025).

Figura 2 - Percentuais de contribuições de iA e média ao longo do período-alvo.



Fonte: Elaborado pelos autores

É conveniente mencionar que entre os dados anteriores a 1995, apenas um dos selecionados não correspondia a uma versão digitalizada de trabalho datilografado. Isso evidencia que os resultados não poderiam, em tese, ser interpretados como uma eventual “contribuição” de iA, mas, sim, como uma aderência formal da estrutura linguística do texto em análise ao padrão internalizado pela plataforma quando seu processo de aprendizado.

No período-alvo, constatou significativa dispersão dos percentuais de contribuições de iA quando da análise das evidências extraídas dos dados e submetidas à verificação na plataforma escolhida para esta pesquisa. A amplitude dos resultados variou desde 70% a 100%, destacando registros mais elevados nos anos de 1980, 1985, 2005 e 2015, com ocorrências que alcançaram 100%. Ainda que se observem valores que orbitam a faixa de 70% a 75%, não se pode assumir a homogeneidade dos indicadores, em razão de subsistirem *outliers*, que revelam desigualdade no fenômeno em estudo ao longo do período-alvo.

Os achados da pesquisa podem ser analisados sob as diversas perspectivas abordadas no referencial teórico, observando como essas temáticas se inter-relacionam. No que se refere ao desenvolvimento das tecnologias baseadas em iA, percebe-se que as plataformas de detecção de autenticidade de textos enfrentam limitações de desempenho, sobretudo devido à sua estrutura lógica subjacente. A tecnologia tenta distinguir textos humanos de conteúdos gerados pelas iAs utilizando métricas estatísticas derivadas de sua modelagem computacional, o que pode resultar em elevadas taxas de falso positivo ou falso negativo.

Como é comum às iAs, os algoritmos que determinam seu comportamento são desenvolvidos sob uma estrutura heurística, baseada em probabilidade. Esta é desenvolvida não

visando resultados perfeitos, mais sim apresentar respostas boas o suficiente às demandas dos usuários. No caso específico das plataformas que fazem a verificação de uso de IA na elaboração de escritos, os fragmentos submetidos à verificação são analisados sob diferentes aspectos linguísticos. Então, a redação é confrontada com a base de dados da ferramenta, que identifica padrões típicos de uma escrita humana ou de textos produzidos por IA generativa, retornando ao usuário o resultado dessa comparação.

Observa-se, portanto, que os resultados da verificação podem variar de acordo com uma série de fatores. Por melhor que tenha sido o desenvolvimento da ferramenta e o conjunto de dados utilizado para o seu treinamento, esse tipo de aplicação possui restrições em sua capacidade de identificar se um texto foi ou não produzido por meios artificiais. Todavia, essas limitações não são claramente comunicadas e os usuários podem confiar que ela de fato seja capaz de detectar com precisão o uso de IA nas produções escritas. Essa percepção equivocada pode provocar graves consequências, como a utilização da análise feita pela ferramenta para embasar sanções decorrentes de se considerar um trabalho como inautêntico.

A análise dos resultados evidencia que, embora as plataformas de detecção de uso de IA se apoiem em modelos estatísticos e linguísticos sofisticados, ainda carecem de robustez para distinguir com precisão a origem humana ou artificial dos textos. Isso ocorre porque a modelagem de tais sistemas é construída sobre inferências probabilísticas, não sobre verificações factuais. Ou seja, a análise é feita com base em padrões previamente reconhecidos pela ferramenta e não de uma comprovação objetiva sobre a forma de construção do texto.

Dessa forma, sutis diferenças de estilo de redação, coesão ou vocabulário empregado pelo autor podem ser equivocadamente interpretadas como indícios de intervenção não humana. Apesar da aparente precisão estatística dos resultados das verificações, com atribuição de um percentual de uso de IA na elaboração dos textos, estas respostas são apenas estimativas sujeitas a erros de classificação. Em outros termos, o resultado depende mais da semelhança do texto com os padrões internalizados pelo modelo do que da efetiva participação de uma IA na sua redação. Contudo, tais margens de incerteza não são, em geral, comunicadas de forma transparente aos usuários finais (consumidores).

Constatou-se que a plataforma utilizada para verificar a contribuição de IA nos dados desta pesquisa não oferece os resultados fidedignos, pois apontou o uso desta tecnologia em trabalhos produzidos antes da sua disponibilidade ao público em geral. Sim, tal cenário pode levar seus usuários a atribuírem falsamente o uso de IA, gerando implicações éticas e jurídicas.

A compreensão adequada do funcionamento dessas ferramentas torna-se, portanto, condição indispensável para o seu uso responsável. Especialmente no contexto educacional, conforme indicam os estudos citados no referencial teórico, é essencial que docentes e discentes sejam capacitados quanto ao real alcance e às limitações das tecnologias baseadas em IA generativa, compreendendo suas possibilidades de aplicação ética no processo de ensino e aprendizagem. O domínio conceitual sobre o modo como elas processam dados, identificam padrões e produzem inferências permite reduzir o risco de interpretações equivocadas, favorecendo o uso consciente e transparente da inovação.

Também é importante que os usuários dessa tecnologia, especialmente quando da análise da originalidade de produções acadêmicas, tenham conhecimento prévio sobre o funcionamento destas ferramentas e compreendam, minimamente, a estrutura do modelo de negócio no qual estão sendo inseridos, conscientemente ou não. Devem, para tanto, levar esses fatores em consideração ao ponderar suas avaliações quanto à real contribuição da IA na

Figura 4 – Tensão estrutural do uso de IA na educação



Esse paradoxo pode ser observado nos estudos analisados, mostrando que as instituições de ensino têm adotado formas distintas de lidar com as complexas questões referentes à aplicação das IAs na educação. Nesse cenário, ainda repleto de políticas pautadas na detecção e na vigilância convivem com iniciativas de uso pedagógico, evidenciando que a discussão ainda está em processo de maturação.

De forma ampla, considerando o consenso quanto à irreversibilidade do crescimento do uso das IAs, a literatura mapeada aponta no sentido de que a discussão sobre a aplicação dessa tecnologia na educação sob o viés da integridade acadêmica encontra-se em transição. Os estudos indicam um avanço de uma postura meramente fiscalizatória para uma abordagem sistêmica, que enfatiza as responsabilidades das pessoas envolvidas e que busca utilizar as IAs com função educativa. Nesse passo, a orientação é de que as tecnologias de IA generativa sejam efetivamente incorporadas ao processo de aprendizado, observando princípios pedagógicos claros. Nesse contexto surgem espaços para contribuições teóricas e práticas, como as propostas deste estudo.

As IAs podem ser vistas como ferramentas de mediação cognitiva, capazes de ampliar a personalização da aprendizagem, apoiar processos avaliativos e fomentar a reflexão crítica sobre a própria produção do conhecimento. No entanto, tal integração requer políticas institucionais consistentes e constante capacitação dos docentes a fim de que estes desenvolvam competências digitais éticas. Isso permitirá que tanto os educadores quanto os discentes compreendam não apenas o funcionamento das tecnologias, mas também suas implicações epistemológicas e valorativas no processo de ensino-aprendizagem.

Mais do que um avanço tecnológico, a incorporação das IAs na educação representa uma inovação humana, que exige ética, responsabilidade e intencionalidade pedagógica. Mesmo com suas imensas potencialidades e capacidades disruptivas, essa tecnologia continua sendo uma ferramenta para a realização das atividades humanas. No âmbito educacional, ela tanto pode ser aplicada em atos ilícitos ou para embasar avaliações injustas, quanto pode ser

corretamente utilizada, com exploração adequada de suas capacidades, e render bons frutos no campo educacional, com observância dos princípios de integridade acadêmica.

O verdadeiro poder transformador encontra-se, portanto, no ser humano. Cabe a todos os envolvidos no processo educacional compreender que o processo de aprendizado se desenvolve e se fortalece com as interações entre as pessoas. Assim, não basta somente a implementação de novos instrumentos, por mais avançados que sejam. É necessário que os envolvidos sejam capazes de explorar o potencial que as ferramentas tecnológicas têm para aprimorar as formas como interagem uns com os outros. É nesse espaço relacional que a tecnologia pode adquirir sentido formativo e promover uma educação orientada por valores humanos, criatividade e pensamento reflexivo.

No campo da integridade acadêmica e do *Compliance*, a situação observada suscita reflexões éticas relevantes. As plataformas de verificação de autenticidade textual, ao se apresentarem como instrumentos de preservação da integridade, assumem responsabilidade proporcional ao impacto que seus resultados podem gerar sobre a reputação e a credibilidade de autores e instituições. Assim, espera-se que atuem com transparência, comunicando de forma clara suas limitações, metodologias e margens de incerteza.

Quando esse dever de informação não é observado, o que se verifica é a transferência indevida do ônus da prova para o usuário, que passa a interpretar como conclusivos resultados meramente probabilísticos. Tal conduta contraria os princípios basilares do *Compliance* e da ética corporativa, que exigem integridade, diligência e veracidade na comunicação com os consumidores, especialmente quando os produtos ofertados têm potencial de afetar direitos da personalidade e valores fundamentais ligados à honestidade intelectual.

No caso concreto, sob uma perspectiva ética, chama a atenção o fato de que, após realizar gratuitamente a análise, a plataforma de verificação adotada neste estudo oferece, de forma destacada, uma solução para “humanizar” a redação avaliada. Entretanto, esse recurso só está disponível na versão paga, sob a promessa de fazer “o texto parecer escrito por uma pessoa” (“*make text sound human-written*”), ou seja: trata-se de um serviço de edição por meio de IA com propósito de tornar o conteúdo escrito “exclusivo”.

No que se refere à complexidade da comunicação humana e das diferentes formas de intertextualidade, nota-se que indubitavelmente, há o relevante interesse social em identificar e combater o plágio autoral e outros tipos de violação aos direitos autorais, seja no Brasil ou no mundo. Contudo, deve-se ter o cuidado de diferenciar esse tipo de ilícito das outras formas legítimas de intertextualidade, sobretudo diante de um contexto tecnológico que facilita o acesso, a interação e a reprodução de conteúdo no ambiente digital.

O zelo pela integridade intelectual não pode deixar de levar em conta a complexidade da linguagem humana e o caráter relacional que permeia toda produção textual. O elemento da intertextualidade é inerente à comunicação, sendo estruturante na criação literária, científica e acadêmica. Nem toda semelhança textual, portanto, traduz cópia ou apropriação indevida, mas pode representar, ao contrário, o diálogo natural entre diferentes vozes e referenciais teóricos. O risco de confundir esses fenômenos, ao atribuir automaticamente a textos humanos a pecha de inautenticidade com base em padrões algorítmicos, não apenas distorce a análise, como também ameaça a liberdade criativa e o desenvolvimento do pensamento científico.

Fato é, a atribuição imerecida da prática ilegal, além de provocar danos individuais, também pode prejudicar a coletividade ao inibir a produção intelectual. Neste ponto, verifica-se que a temática dessa pesquisa transcende os campos da tecnologia e da educação e alcança

o domínio jurídico, quando potencialmente afeta direitos fundamentais vinculados à honra, à imagem e à reputação dos autores.

Do ponto de vista jurídico, a prática de indevidamente conferir a alguém a acusação de “plagiador” pode gerar o dever de indenizar pelos danos morais. Nesta linha, em recurso recentemente julgado pelo STJ, foi mantida a decisão da Justiça do Distrito Federal de indenizar em R\$ 50.000,00 um autor pelos danos morais sofridos com a imputação de plágio não praticado (Brasil, 2025).

Nesse contexto, as ferramentas tecnológicas, sobretudo a IA, podem servir de apoio para a justificada preocupação quanto à integridade da produção acadêmica. Todavia, não se pode deixar de considerar a responsabilidade das empresas que as disponibilizam, e igualmente a dos usuários que se pautam exclusivamente nestas “informações” para impor a outros drásticas sanções pela suposta prática de “plágio” ou outras exposições indevidas.

Essa discussão pode ser ampliada para que sejam criados e fortalecidos marcos regulatórios que delimitem com clareza as responsabilidades dos envolvidos, abrangendo tanto as empresas fornecedoras dos serviços quanto os usuários que se valem destes resultados para avaliar produções textuais de terceiros. Dessa forma, garantindo transparência nos critérios de funcionamento e estabelecendo salvaguardas à dignidade intelectual dos autores, seria possível conjugar as responsabilidades técnicas, éticas e jurídicas para buscar um equilíbrio entre a inovação tecnológica e a proteção dos direitos fundamentais no ambiente acadêmico.

Em síntese, o estudo reforça a importância de combinar o discernimento, a prudência ética e a responsabilidade jurídica no uso das ferramentas de detecção de uso de IA na elaboração de textos, a fim de que o avanço tecnológico ocorra sem prejuízo à proteção da autoria intelectual e dos direitos dos autores.

Por fim, sugere-se que as empresas que atuam neste segmento mercadológico informem claramente seus usuários e revisem os textos das chamadas para evitar a apropriação inadvertida dos resultados fornecidos pelas plataformas, sobretudo na expectativa de se determinar o grau de contribuição da IA quando da construção de trabalhos acadêmicos.

CONCLUSÃO

No atual estágio de desenvolvimento do processo de Transformação Digital pelo qual passa a humanidade, as atenções de vários segmentos sociais e setores econômicos se voltam para o acesso ampliado às IAs e para as múltiplas possibilidades que esta inovação tecnológica pode potencializar. O emprego de modelos generativos, previamente treinados com vastos bancos de dados oriundos de produções humanas, suscita intensos debates acerca da ética e da violação de direitos autorais.

Invariavelmente, a constante e disruptiva evolução tecnológica, associada ao crescimento da população, amplia a demanda por bens e serviços com rapidez, escala e qualidade. Para atender a tais exigências crescentes, tornam-se indispensáveis recursos informacionais capazes de responder às necessidades de consumo e de distribuição quase imediatas. Nesse contexto, o uso de sistemas inteligentes revela-se inevitável em diferentes cenários socioeconômicos.

Soluções apoiadas em IA vêm favorecendo não apenas a produtividade e a qualidade, mas, também, a inovação. Cotidianamente surgem novos produtos e serviços que dependem de análise de imensos volumes de dados para serem viabilizados, ações possíveis somente com o

suporte de mecanismos automatizados de alta *performance*. Observa-se, assim, um avanço exponencial e irreversível da incorporação desses recursos tecnológicos ao contexto social.

Entretanto, apesar das amplas oportunidades que se descortinam, a utilização de tais tecnologias ainda requer o amadurecimento sob múltiplas perspectivas. Ao desenvolvimento técnico devem ser examinadas as implicações sociais, éticas e jurídicas das soluções disponíveis e disponibilizadas, assim como as interações entre os diferentes atores envolvidos.

Necessário se faz evidenciar que o uso massivo de tecnologias baseadas em IA só se tornou viável recentemente, na última década, após o desenvolvimento de equipamentos com poder computacional suficiente para processar dados em larga escala (Murer, 2025), tanto o é que em “2010, quase ninguém falava seriamente sobre IA” (Suleyman e Bhaskar, 2024).

Historicamente, o mês de novembro de 2022 ficará marcado com o lançamento ao público em geral do ChatGPT (Aranha, 2023), momento no qual suscita uma nova onda de expectativas e desafios para todos os atores que compõem esse ecossistema, demandando mais investimento, pesquisa e desenvolvimento, sobretudo, em razão da competitividade acirrada de seus *players*.

No presente estudo, constatou-se que a plataforma destinada à detecção de contribuição de IA em textos acadêmicos não apresentou *performance* satisfatória, sobretudo quando da análise de fragmentos textuais utilizados como evidências empíricas. O uso imprudente destes recursos tecnológicos, fundamentando aplicação de sanções relacionadas à ausência de originalidade, pode acarretar graves repercussões sociais e jurídicas, tanto para os indivíduos diretamente atingidos, quanto para a coletividade.

Tal assertiva se apoia no fato de a plataforma adotada no estudo ter emitido mensagens de contribuição de IA em fragmentos de trabalhos acadêmicos (evidências) elaborados em datas muito anteriores à popularização desse recurso tecnológico, explicitando falhas significativas na acurácia desta solução tecnológica, refletindo em frustração de expectativa junto aos usuários.

Como limitação da pesquisa, reconhece-se que a análise foi conduzida com base em dados coletados a partir de uma única plataforma de verificação de uso de IA, ainda que esta declare realizar cruzamentos com outras cinco ferramentas semelhantes. Tal delimitação não permite generalizar os resultados para o amplo conjunto de aplicações existentes no mercado, cada uma com lógicas de treinamento, algoritmos e bases de dados próprias.

Não obstante, essa limitação não compromete o objetivo central do estudo, que é fomentar a reflexão crítica sobre a prudência necessária ao uso dessas tecnologias e evidenciar a urgência de se conhecer suas restrições técnicas e operacionais. Mais do que oferecer uma análise comparativa entre ferramentas, a pesquisa buscou destacar o papel da consciência ética e do discernimento humano na interpretação dos resultados automatizados, reafirmando que o avanço tecnológico deve ser acompanhado de conhecimentos basilares dos usuários quanto ao funcionamento das ferramentas e de lisura na atuação das empresas que ofertam tais serviços.

Como contribuição teórica, o estudo evidencia que a confiabilidade percebida das plataformas de detecção é um fenômeno social mediado por expectativas de precisão na análise realizada por meio do algoritmo, carecendo de exame ético e pedagógico. No plano prático, propõe-se a construção de políticas institucionais de uso responsável das IAs, integrando-as de modo deliberado ao processo educativo na formação acadêmica.

Além disso, contribui-se com a recomendação para que os prestadores desses serviços assumam a obrigação de informar, de maneira inequívoca, as limitações da tecnologia disponibilizada para os seus usuários (consumidores), especialmente no que se refere à

expectativa de que tais recursos tecnológicos sejam capazes de detectar, de maneira confiável e irrefutável, eventuais contribuições de IA quando da produção de textos. Nesse sentido, tendo em vista a necessária transparência desses serviços, que têm o potencial de prejudicar a produção intelectual humana, é pertinente ainda que prestem informações claras sobre a origem dos dados utilizados na aferição de autenticidade textual.

Por fim, independentemente da implementação dos alertas sugeridos, é essencial que os usuários, especialmente integrantes da comunidade acadêmica, estejam cientes das limitações do funcionamento das plataformas de verificação de autenticidade de textos, evitando, assim, expectativas frustradas e aplicações indevidas da tecnologia.

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás (TRE-GO), à Universidade Federal do Tocantins (UFT) e ao Instituto Federal de Goiás (IFG).

Ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT.


REFERÊNCIAS

- ALVES, Victor Habib Lantyer de Mello. Inteligência artificial generativa e direito autoral: investigando os limites do uso justo na era da tecnologia. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, Encontro Virtual, v. 10, n. 1, p. 1-19, jan./jul. 2024.
- ARANHA, Christian. *Como a tecnologia da Inteligência Artificial chegou até o ChatGPT*. MIT Technology Review Brasil, 20 abr. 2023. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/como-a-tecnologia-da-inteligencia-artificial-chegou-ate-o-chatgpt/>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- ARDITO, Cesare Giulio. *Generative AI detection in higher education assessments*. New Directions for Teaching and Learning, [S.l.], n. 2025, p. 11–28, 2025.
- AYANWALE, Musa Adekunle et al. *Examining artificial intelligence literacy among pre-service teachers for future classrooms*. Computers and Education Open, [S.l.], v. 6, art. 100179, 2024.
- BORDALEJO, Barbara et al. “*Scarlet Cloak and the Forest Adventure*”: a preliminary study of the impact of AI on commonly used writing tools. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, [S.l.], v. 22, art. 6, 2025.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial n. 2.111.826/DF, Relator: Ministro Antonio Carlos Ferreira, Brasília, DF, j. 21 fev. 2025, DJe 25 fev. 2025.
- CONWAY, Julia M.; THOMPSON, Carrie A. *Combating the misuse of ChatGPT: A holistic approach to academic integrity*. *International Journal for Educational Integrity*, v. 21, n. 1, 2025.
- DINIZ, Debora. *Carta de uma orientadora: sobre pesquisa e escrita acadêmica*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024.
- DOMINICI, Piero. A complexidade da comunicação. A comunicação da complexidade. *MATRIZES*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 15–39, 2020.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. Tradução de Gilson Cesar de Souza. 27. ed. rev. e atual. São Paulo: Perspectiva, 2019.
- FARIELLO, Serena et al. *Distinguishing human from machine: a review of advances and challenges in AI-generated text detection*. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 6–18, 2025.

- GAUTAM, Naveen. Regulating the unseen hand: AI, authorship, and trust in medical science. *Annals of Medicine & Surgery*, v. 87, p. 5353–5355, 2025.
- GOSSELIN, Romain-Daniel. *AI detectors are poor western blot classifiers: a study of accuracy and predictive values*. PeerJ, [S.l.], v. 13, e18988, 2025.
- HAKAM, Hassan Tarek et al. Human-written vs AI-generated texts in orthopedic academic literature: comparative qualitative analysis. *JMIR Formative Research*, v. 8, p. e52164, 2024.
- HAU, Mark F. *Writing with machines? Reconceptualizing student work in the age of AI*. *Frontiers in Communication*, [S.l.], v. 10, 2025.
- HERATH, Dinuka B.; ODE, Egena; HERATH, Gayanga B. *Can AI replace humans? Comparing the capabilities of AI tools and human performance in a business management education scenario*. *British Educational Research Journal*, [S.l.], v. 51, p. 1073–1096, 2025.
- ICAI. International Center for Academic Integrity. *The fundamental values of academic integrity*. 3. ed. Dayton: International Center for Academic Integrity, 2021. 17 p.
- KAFKA, Alexander C. *Academic honesty in the ChatGPT era: Student and faculty perspectives*. *The Journal of Higher Education*, v. 96, n. 2, p. 120–137, 2025.
- KALMANI, Vijay H. et al. *AI vs. Human Writing: Developing a Novel Method for Text Authenticity Detection in Education*. *IJ. Modern Education and Computer Science*, v. 17, n. 3, p. 45–58, 2025.
- KIM, Soyoung et al. *Unmasking GPT: A Multidisciplinary Approach to Understanding the Use of Generative AI in Academia*. *Education Sciences*, v. 15, n. 5, 2025.
- LEE, Kai-Fu. *Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos*. Tradução de Marcelo Barbão. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019. 292 p. ISBN 978-65-80634-32-3.
- LOPES, Fabiano Ferreira; ALMADA, Bruno Augusto Trindade. Proteção de direitos autorais na era da inteligência artificial: desafios e estratégias para o Brasil. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, Congresso Nacional de Brasília, v. 10, n. 2, p. 41-62, jan./jul. 2025.
- LUND, Brady D. et al. *AI and academic integrity: Exploring student perceptions and implications for higher education*. *Journal of Academic Ethics*, v. 23, p. 1545–1565, 2025.
- MALIK, Muhammad Abid; ISLAM, Amjad. *AI vs AI: How effective are Turnitin, ZeroGPT, GPTZero, and Writer AI in detecting text generated by ChatGPT, Perplexity, and Gemini?*. *Journal of Applied Learning & Teaching*, v. 8, n. 1, 2025.
- MANFREDINI JUNIOR, Renato; VILLA-LOBOS, Eduardo Dutra; BONFÁ, Marcelo Augusto; ROCHA, Renato da Silva. *Quase sem querer*. Intérprete: Legião Urbana. In: *Dois*. Rio de Janeiro: EMI-Odeon, 1986. 1 disco sonoro, faixa 4.
- MEHTA, Chirag; KHAN, Wasim A.; PATEL, Shubham. *Harnessing Generative AI in Education: Opportunities, Risks, and the Path Forward*. *International Journal of Information and Education Technology*, v. 15, n. 3, p. 281–287, 2025.
- MILLER, Andrew S. et al. *Evaluation of the impact of large language learning models on publications in the Journal of Shoulder and Elbow Surgery*. *JSES International*, v. 9, p. 1803–1808, 2025.
- MONDAL, Himel. *Teaching in an era of generative artificial intelligence: Ethical engagement with artificial intelligence in medical education*. *Advances in Physiology Education*, v. 49, p. 163–165, 2025.

- MULAUDZI, Lebohang Victoria; HAMILTON, Joleen. *Lecturer's perspective on the role of AI in personalized learning: Benefits, challenges, and ethical considerations in higher education*. *Journal of Academic Ethics*, v. 23, p. 1571–1591, 2025.
- MURER, Ricardo. *Fundamentos da inteligência artificial: o futuro é agora*. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025.
- NASCIMENTO, Eliane Guerreiro; BRISOLARA, Valeria Silveira. A fronteira entre a intertextualidade e o plágio: análise de um caso na literatura contemporânea. In: SOUSA, Ivan Vale de (org.). *Letras, linguísticas e artes: perspectivas críticas e teóricas*. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. p. 35-46. (Letras, Linguísticas e Artes: Perspectivas Críticas e Teóricas; v. 3).
- PAULLET, Karen et al. *Precision check: A critical look at the reliability of AI detection tools*. *Issues in Information Systems*, v. 26, n. 3, p. 401–412, 2025.
- PERKINS, Mike et al. *Detection of GPT-4 generated text in higher education: combining academic judgement and software to identify generative AI tool misuse*. *Journal of Academic Ethics*, [S.l.], v. 22, p. 89–113, 2024.
- POPESCU-APREUTESEI, Lilia-Eliana et al. *Upholding academic integrity amidst advanced language models: evaluating BiLSTM networks with GloVe embeddings for detecting AI-generated scientific abstracts*. *Computers, Materials & Continua*, [S.l.], v. 84, n. 2, p. 2606–2610, 2025.
- POPESCU-APREUTESEI, Lilia-Eliana et al. *Upholding academic integrity amidst advanced language models: Evaluating BiLSTM networks with GloVe embeddings for detecting AI-generated scientific abstracts*. *Computers, Materials & Continua*, v. 84, n. 2, 2025.
- PRYKHODCHENKO, S. D. et al. *Software detection of Ukrainian-language texts generated by AI: methods, estimations, challenges*. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, n. 4, p. 150–155, 2025.
- SARWANTI, Sri et al. *Are they literate on ChatGPT? University language students' perceptions, benefits and challenges in higher education learning*. *Online Learning*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 105–130, set. 2024.
- SPINELLIS, Diomidis. *False authorship: an explorative case study around an AI-generated article published under my name*. *Research Integrity and Peer Review*, v. 10, n. 8, 2025.
- STILLMAN, Tyler. *Maintaining academic integrity through AI-trap questions*. *Journal of Educators Online*, [S.l.], 2025.
- SULEYMAN, Mustafa; BHASKAR, Michael. *A próxima onda: inteligência artificial, poder e o maior dilema do século XXI*. Tradução de Alessandra Bonrruquer. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2024. Tradução de: *The coming wave: technology, power, and the twenty-first century's greatest dilemma*.
- TYAGI, Anisha et al. *Evaluation of the impact of large language learning models on publications in the Journal of Shoulder and Elbow Surgery*. *JSES International*, v. 9, p. 1803–1808, 2025.
- ULLAH, Midrar; BIN NAEEM, Salman; KAMEL BOULOS, Maged N. *Assessing the guidelines on the use of generative artificial intelligence tools in universities: a survey of the world's top 50 universities*. *Big Data and Cognitive Computing*, [S.l.], v. 8, n. 12, art. 194, 2024.

APÊNDICE I – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS:
Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes.



Revista Jurídica
Verba Legis
n.º XVIII, 2025

Sumário Editorial Composição do TRE/GO

ARTIGOS

Verba Legis 2025

Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes

por Flávio Roldão de Carvalho ^{Nota 01}, George Lauro Ribeiro de Brito ^{Nota 02},
Adenir José de Sousa ^{Nota 03}, Ilana Murici Ayres ^{Nota 04}, José Carlos Lucio Maia ^{Nota 05},
Katiusse Kelle de Melo Soares ^{Nota 06}, Luciana Mamede da Silva ^{Nota 07}, Luiz Henrique
Borges de Azevedo Silva ^{Nota 08}, Márcio Antônio Duarte Oliveira ^{Nota 09}
e Vítor Carneiro Ramos ^{Nota 10}

1. Introdução

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO), atento às diretrizes de sustentabilidade e inovação institucional previstas no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu, por meio da **Portaria DG n.º 37/2025**, um grupo de estudos com a finalidade de elaborar propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis (GE 37/2025), com atenção especial à sustentabilidade institucional e à qualidade no atendimento ao cidadão.

Entre as frentes de atuação constituídas, a de Transformação Digital assumiu o desafio de identificar fluxos de trabalho que ainda resultam em impressões físicas, mas que poderiam ser substituídos por soluções digitais já disponíveis na instituição, sem a necessidade de investimentos financeiros significativos ou de grandes reestruturações tecnológicas complexas.

A equipe partiu da premissa de que transformar digitalmente uma organização pública não significa apenas adotar ferramentas eletrônicas, mas reconfigurar práticas e racionalizar recursos a partir de uma mudança cultural e processual.

A equipe partiu do entendimento de que a transformação digital no setor público não se resume à digitalização de documentos ou à automação de processos, mas requer uma reconfiguração profunda de práticas institucionais, com racionalização de recursos e estímulo a uma mudança cultural e comportamental. Essa abordagem está em consonância com a

Resolução CNJ nº 400/2021, que institui a Política de Sustentabilidade no âmbito da Justiça.

O foco esteve na análise de rotinas administrativas e de atendimento ao público que, apesar de contarem com suporte técnico para digitalização, ainda mantêm etapas impressas por hábito, desconhecimento ou receio de mudança. Ao identificar essas rotinas, o GE 37/2025 buscou propor alternativas que mantivessem a confiabilidade institucional, respeitassem a experiência do cidadão e contribuíssem para o uso mais consciente e sustentável dos recursos disponíveis.

A iniciativa reflete um movimento mais amplo de inovação no setor público brasileiro, no qual a transformação digital é compreendida como instrumento para ampliar o acesso à informação, aumentar a transparência e promover uma administração mais eficiente, inclusiva e ambientalmente responsável.

No contexto do TRE/GO, as propostas elaboradas buscam reforçar esse alinhamento ao fomentar o uso qualificado das soluções tecnológicas já implementadas, valorizando a simplificação dos procedimentos e o fortalecimento da cultura digital entre servidores e usuários.

Este artigo apresenta os resultados do trabalho desenvolvido pela frente de Transformação Digital, destacando os princípios que orientaram as análises, os sistemas avaliados, os principais fluxos mapeados e as propostas consolidadas no relatório final do GE 37/2025.

Nas seções seguintes, serão abordados o referencial teórico que fundamenta a reflexão sobre transformação digital no sistema de justiça, os métodos adotados para formulação das propostas e as contribuições institucionais da frente de trabalho no contexto do TRE/GO.

2. Referencial teórico

A transformação digital no setor público brasileiro tem sido objeto de atenção crescente, especialmente no âmbito do Poder Judiciário, onde as iniciativas tecnológicas buscam não apenas modernizar procedimentos, mas também aprimorar a eficiência institucional, garantir maior transparência e ampliar o acesso à justiça.

No contexto normativo, destaca-se a **Resolução CNJ nº 370/2021**, que estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), concebida para o sexênio 2021-2026. Essa norma define diretrizes para a consolidação de um ambiente digital seguro, eficiente e orientado à prestação de serviços

públicos de qualidade. A Resolução aponta que a transformação digital deve ir além da substituição de procedimentos físicos por meios eletrônicos, exigindo reconfiguração de rotinas, capacitação institucional e redesenho de processos.

Complementarmente, a [Resolução CNJ nº 400/2021](#) institui a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário, ao reconhecer a necessidade de integrar práticas sustentáveis à governança institucional. Essa política reforça o papel da tecnologia como instrumento de racionalização do uso de recursos naturais e de promoção de uma cultura organizacional comprometida com a responsabilidade socioambiental.

Mais recentemente, a [Resolução CNJ nº 508/2023](#) instituiu a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário, promovendo um ambiente institucional propício ao desenvolvimento de soluções criativas que favoreçam a simplificação de fluxos de trabalho, o engajamento de servidores e a prestação de serviços mais eficientes e acessíveis à população.

Dentro dessa moldura normativa, é fundamental distinguir entre automação de processos e transformação digital. A automação refere-se, em geral, à digitalização de atividades preexistentes, mantendo-se o mesmo modelo operacional, agora em formato eletrônico. Já a transformação digital pressupõe uma mudança estrutural, cultural e organizacional, com potencial para redefinir o modo como os serviços públicos são concebidos e entregues, promovendo novas formas de interação com o cidadão e reconfigurando os valores institucionais.

Segundo Suriani (2024), a reflexão sobre a inovação no Judiciário deve sempre considerar se as mudanças implementadas configuram, de fato, transformação digital — com impacto significativo na ampliação do acesso à justiça — ou se se tratam apenas de digitalização de práticas antigas. Essa distinção é central para que a inovação tecnológica não reproduza os mesmos gargalos de processos obsoletos, agora apenas mediada por sistemas eletrônicos.

Nesse sentido, Nunes e Paolinelli (2024) ressaltam que o Conselho Nacional de Justiça tem cumprido papel relevante ao fomentar diretrizes que aliem inovação à promoção da cidadania digital. Para os autores, a transformação tecnológica só é efetiva quando orientada por princípios que assegurem eficiência, democratização do acesso e melhoria na gestão de conflitos, integrando o cidadão como protagonista da experiência jurisdicional.

A adoção de práticas sustentáveis e a incorporação de tecnologias acessíveis devem, portanto, ser entendidas como dimensões complementares de um novo paradigma de gestão pública sustentável, no

qual o uso inteligente dos recursos — humanos, materiais e digitais — é condição para a construção de instituições mais resilientes, transparentes e inclusivas.

Ainda que nem todas as propostas apresentadas pelo GE 37/2025 estejam diretamente vinculadas ao exercício da jurisdição, elas convergem com esse referencial teórico ao buscar soluções que otimizem o uso de recursos, melhorem a experiência do cidadão e fortaleçam o alinhamento do TRE/GO às políticas de inovação e sustentabilidade definidas pelo CNJ.

3. Metodologia

Como já foi exposto com mais detalhes no primeiro artigo desta série, este estudo é resultado de uma pesquisa-ação que acompanhou o trabalho do GE 37/2025, instituído com o objetivo de propor soluções sustentáveis para a redução do consumo de papel e copos descartáveis.

A pesquisa teve como foco o processo de construção coletiva das propostas desenvolvidas pela frente de trabalho dedicada à Transformação Digital, observando os caminhos percorridos pelos integrantes na identificação de práticas que poderiam ser substituídas por soluções digitais já disponíveis no TRE/GO.

A metodologia da pesquisa-ação foi adotada por sua natureza participativa e transformadora, permitindo a imersão do pesquisador no contexto institucional e a análise das interações reais entre os servidores envolvidos no desenvolvimento das propostas.

Conforme aponta Thiollent (2011), esse tipo de investigação se estrutura a partir de um plano de ação que articula diagnóstico, deliberação, proposição e avaliação, sendo conduzido com envolvimento direto dos atores organizacionais, mas sem abdicar do rigor analítico.

O papel dos pesquisadores nesta pesquisa foi o de observadores participantes, atuando em regime de assessoramento metodológico e sistematização das práticas observadas.

A estrutura de deliberação adotada pelo GE 37/2025, com reuniões temáticas, trocas entre frentes de trabalho e validação conjunta das propostas, possibilitou uma análise reflexiva e contextualizada sobre os mecanismos de tomada de decisão, os critérios utilizados na definição das sugestões e os desafios enfrentados na transição de uma lógica impressa para uma lógica digital.

O recorte específico da frente de Transformação Digital, embora parte de um esforço mais amplo, justificou-se por sua relevância na interface entre

sustentabilidade e inovação tecnológica.

As propostas analisadas neste artigo foram extraídas do relatório final do GE 37/2025, com ênfase nos trechos que tratam da substituição de impressões por meios digitais, reorganização de fluxos documentais e aproveitamento de sistemas já existentes. O foco analítico recaiu, portanto, sobre os aspectos qualitativos da elaboração dessas propostas e os fundamentos que orientaram sua construção.

A etapa seguinte do artigo apresenta os principais resultados observados ao longo do desenvolvimento das propostas, detalhando os fluxos mapeados, os sistemas considerados e as sugestões formuladas pela frente de Transformação Digital.

4. Resultados da Frente de Transformação Digital

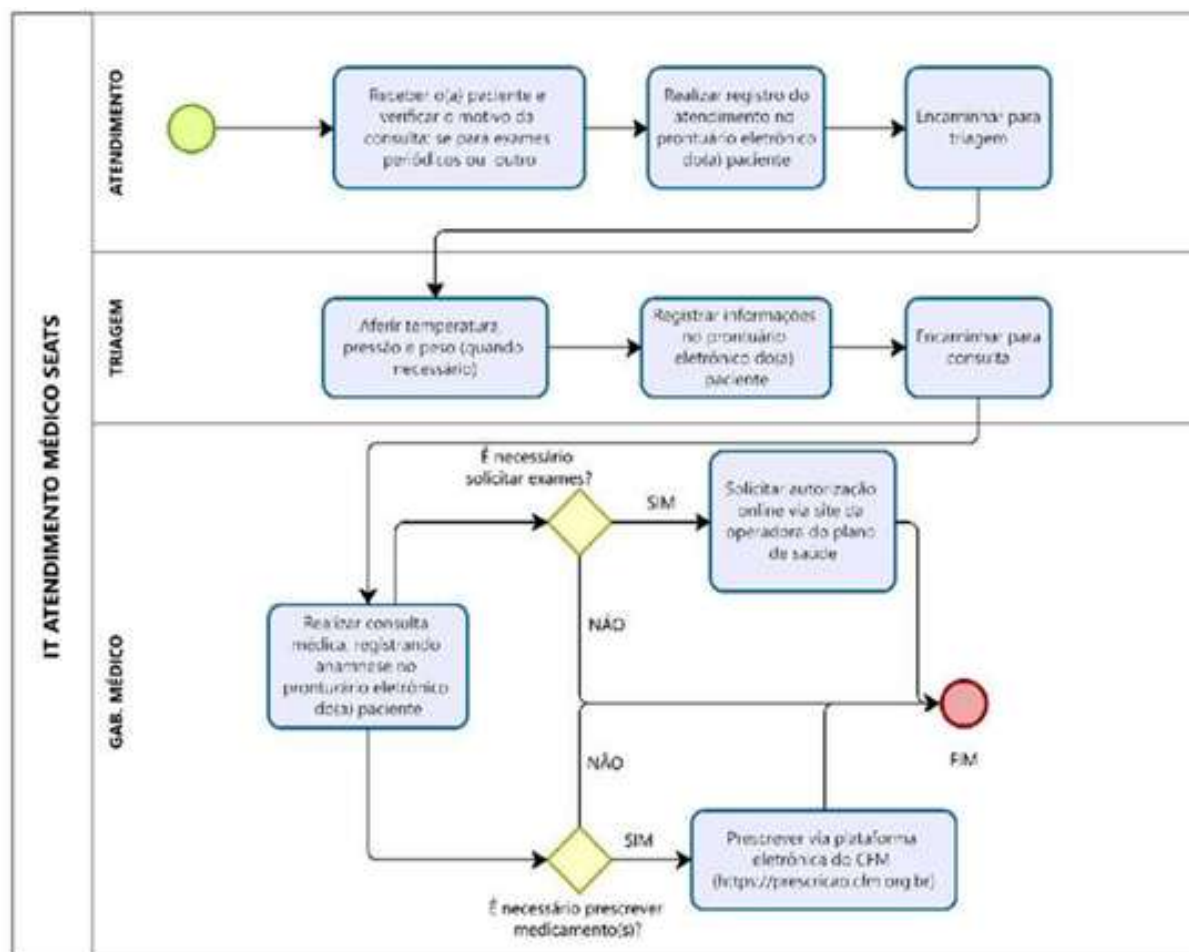
A frente de Transformação Digital concentrou-se na identificação de práticas cotidianas que ainda resultam na impressão de documentos, mesmo quando há alternativas digitais disponíveis e seguras. O foco da atuação esteve no máximo aproveitamento das ferramentas tecnológicas já implantadas na instituição, buscando evitar custos adicionais e privilegiar soluções de rápida implementação.

Como etapa inicial, a equipe realizou um levantamento detalhado dos fluxos de trabalho que geravam impressões recorrentes. A partir desse diagnóstico, foram elaboradas propostas organizadas em seis categorias operacionais, com base em critérios de viabilidade técnica, impacto ambiental, potencial de replicação e aderência às diretrizes de transformação digital e sustentabilidade institucional.

Conforme consta no relatório fornecido à Administração TRE/GO, foram apresentadas as seguintes propostas de medidas relacionadas com a transformação digital para redução do consumo de papel pela instituição: a) Prescrição médica eletrônica; b) Método para organizar reuniões; c) Wi-Fi Cidadão; d) Modernização dos mandados de citação; e) Ampliação do uso do Sistema de Gestão do Atendimento – SGA; e f) Placar Digital. Essas sugestões são relatadas de forma breve na sequência.

Prescrição médica eletrônica - A proposta de adoção da prescrição médica eletrônica visa eliminar a necessidade de impressão de atestados e receitas médicas no atendimento realizado no âmbito da Seção de Atendimento à Saúde. A Figura 1 demonstra a proposta de fluxo otimizado.

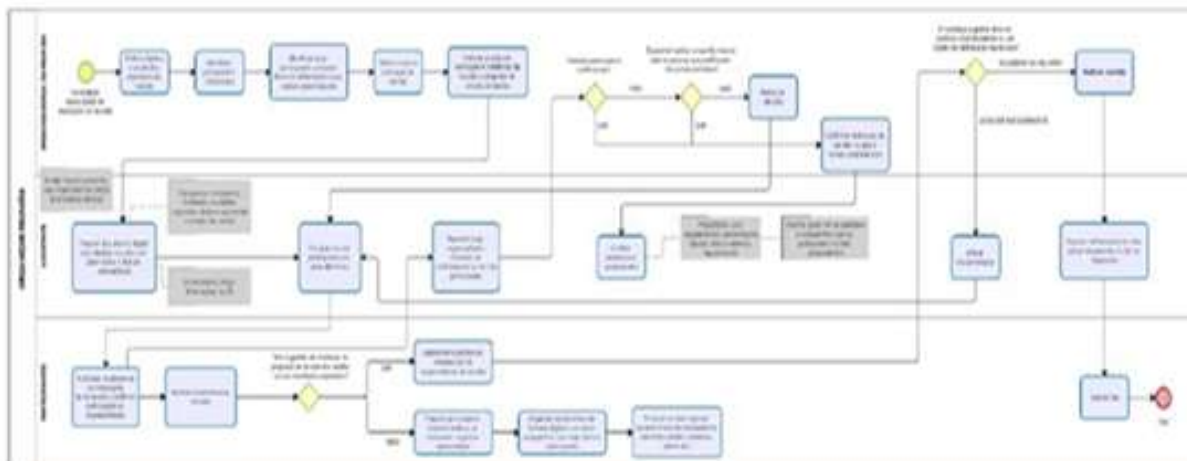
Figura 1 – Fluxo de atendimento médico otimizado



Fonte: Relatório do grupo de estudos instituído pela Portaria DG nº 37/2025 (Processo SEI nº 25.0.000003247-9)

Método para organizar reuniões - Foi sugerido o uso de um método digital padronizado para organização de reuniões internas e externas, com foco em planejamento prévio e no envio eletrônico de informações essenciais aos participantes, contribuindo para reuniões mais objetivas, produtivas e sustentáveis. A Figura 2 demonstra a proposta de fluxo otimizado.

Figura 2 – Fluxo otimizado para organização de reuniões



Fonte: Relatório do grupo de estudos instituído pela Portaria DG nº 37/2025 (Processo SEI nº 25.0.00003247-9)

Wi-Fi Cidadão - Em alinhamento às diretrizes instituídas pela Resolução CNJ 508/2023 para instalação de pontos de inclusão digital esta proposta busca ampliar o acesso à internet nas unidades que realizam atendimento aos eleitores, permitindo que o cidadão possa acessar serviços digitais para obtenção de documentos ou para efetuar o pagamento de multas. Contudo, o relatório aponta que "deve ser realizado profundo estudo pelas unidades técnicas da Secretaria de Tecnologia da Informação, a fim de avaliar sua viabilidade" (item 3.2.3. Relatório, 2025).

Modernização dos mandados de citação - Foi proposta a modernização do modelo visual e funcional dos mandados de citação expedidos pelo PJe, com a inserção de recursos visuais (como QR Codes) e linguagem mais acessível. Todavia, como a matéria extrapola a atribuição do GE 37/2025, a recomendação constante no relatório é de que esta questão seja direcionada ao Corregedor Regional Eleitoral "para a realização de estudos sobre a matéria, com vistas à implementação de medidas que possam contribuir para a redução do consumo de papel" (item 3.2.4. Relatório, 2025).

Ampliação do uso do Sistema de Gestão do Atendimento - A frente recomendou o fortalecimento e ampliação do uso do SGA Livre (Sistema de Gerenciamento do Atendimento) como ferramenta principal de controle e acompanhamento de filas e fluxos de atendimentos presenciais nas unidades eleitorais, com "expansão da disponibilidade do sistema para o maior número possível de zonas eleitorais, de acordo com critérios de conveniência e oportunidade, com prévia consulta às unidades técnicas afetadas" (item 3.2.5. Relatório, 2025).

Placar Digital - O Placar Digital foi concebido como um painel eletrônico a ser instalado nas unidades que já disponham de TVs utilizadas como monitores para chamadas de senhas. A proposta visa substituir os murais

físicos para divulgação de editais, informativos impressos e outros documentos que devem ser levados ao conhecimento do público. A Figura 3 apresenta a sugestão de layout para a funcionalidade.

Figura 3 – Sugestão de *layout* para o Placar Digital



Fonte: Relatório do grupo de estudos instituído pela Portaria DG nº 37/2025 (Processo SEI nº 25.0.000003247-9)

Essas propostas refletem o compromisso da Justiça Eleitoral goiana com a inovação sustentável, a racionalização de recursos e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. Ao priorizar soluções digitais já disponíveis e de baixo custo, a Frente de Transformação Digital demonstra que é possível promover mudanças significativas por meio de iniciativas estratégicas e culturalmente orientadas, reforçando a responsabilidade institucional com a eficiência administrativa e com os princípios de governança pública.

5. Considerações Finais

O trabalho realizado pela frente de Transformação Digital no âmbito do GE 37/2025 demonstrou que é possível promover mudanças relevantes nos

padrões de consumo e na prestação de serviços por meio do uso inteligente de recursos tecnológicos já disponíveis. A substituição de práticas baseadas na impressão de documentos por soluções digitais representa uma oportunidade concreta de aliar sustentabilidade, eficiência operacional e valorização da experiência do cidadão.

Ao concentrar esforços na identificação de rotinas com potencial de digitalização imediata, a equipe adotou uma abordagem pragmática e orientada por critérios de viabilidade, respeitando as limitações técnicas e culturais do ambiente institucional. As propostas apresentadas, embora não envolvam grandes transformações estruturais, revelam um importante processo de amadurecimento institucional, no qual a transformação digital é compreendida como algo que vai além da simples automação, exigindo revisão de práticas, capacitação de equipes e estímulo à mudança de comportamento.

O alinhamento das propostas com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça — em especial as Resoluções CNJ nº 370/2021 e 400/2021, bem como os princípios do Programa Justiça 4.0 — reforça a relevância estratégica das ações desenvolvidas.

As sugestões apresentadas contribuem para ampliar o acesso à informação, aprimorar o atendimento e reduzir o impacto ambiental do funcionamento administrativo do TRE/GO.

Como resultado da pesquisa-ação, fica evidente que a transformação digital efetiva exige mais do que infraestrutura tecnológica: ela requer escuta ativa, valorização do conhecimento interno e disposição para revisar rotinas com olhar crítico.

O relatório final entregue pelo GE 37/2025 representa não apenas um conjunto de propostas, mas um convite à Administração para que adote uma postura ainda mais proativa na construção de um TRE/GO digitalmente maduro, sustentável e centrado no cidadão.

Referências

- BRASIL. Código de Processo Civil (CPC). Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 mar. 2015.
- CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. Plataforma de prescrição eletrônica. Brasília, 2023. Disponível em: <https://prescricaoeletronica.cfm.org.br>. Acesso em: 29 abr. 2025.

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 370, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD para o sexênio 2021–2026. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3663>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 400, de 16 de junho de 2021. Institui a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3765>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 508, de 13 de junho de 2023. Institui a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4651>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- NUNES, Dierle; PAOLINELLI, Camilla. Acesso à justiça e virada tecnológica no sistema de justiça brasileiro: gestão tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com foco no cidadão – novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (org.). Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2024. p. 15–91.
- SURIANI, Fernanda Mattar Furtado. A transformação digital dos tribunais e o impacto no acesso à justiça. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (org.). Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2024. p. 105–136.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria DG n. 37, de 25 de março de 2025. Institui grupo de estudos para elaboração de propostas de sustentabilidade relacionadas à redução de consumo de papel e copos descartáveis. Goiânia, 2025. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-diretoria-geral/2025/portaria-dg-no-37-de-10-de-fevereiro-de-2025>. Acesso em: 29 mai. 2025.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Ofício-Circular DG n. 17/2025. Orienta as unidades quanto à limitação de aquisições de papel e copos descartáveis. Goiânia: TRE-GO, 2025.

Nota 01 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 02 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 03 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br.

Nota 04 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: lanamurici@gmail.com.

Nota 05 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: lucio.maia@uft.edu.br.

Nota 06 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: katiusse.soares@uft.edu.br.

Nota 07 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br.

Nota 08 Doutorando do PPGTD da UFT. E-mail: lhbasilva@gmail.com.

Nota 09 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: duarte.marcio@uft.edu.br.

Nota 10 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: carneiro.amos@uft.edu.br.

APÊNDICE J – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS:
Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão.

Revista Jurídica
Verba Legis
nº XVIII, 2025
Sumário Editorial Composição do TRE/GO

ARTIGOS

Verba Legis 2025

Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão

por Flávio Roldão de Carvalho Lelis ^{Nota 01}, George Lauro Ribeiro de Brito ^{Nota 02},
Adenir José de Sousa ^{Nota 03}, Ilana Murici Ayres ^{Nota 04}, José Carlos Lucio Mala ^{Nota 05},
Katiusse Kelle de Melo Soares ^{Nota 06}, Luciana Mamede da Silva ^{Nota 07}, Luiz Henrique
Borges de Azevedo Silva ^{Nota 08}, Márcio Antônio Duarte Oliveira ^{Nota 09}
e Vitor Carneiro Ramos ^{Nota 10}

1. Introdução

A crescente demanda por práticas sustentáveis na administração pública tem impulsionado órgãos do Poder Judiciário a reverem seus fluxos de trabalho, buscando alinhar eficiência, responsabilidade ambiental e qualidade no atendimento ao cidadão.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO), recentemente a Direção-Geral, por meio da [Portaria nº 37/2025](#) instituiu grupo de estudos para apresentar soluções com vistas à redução do consumo de papel e de copos descartáveis (GE 37/2025).

A iniciativa surgiu como resposta às diretrizes da [Resolução CNJ nº 400/2021](#), que trata da sustentabilidade no Judiciário, e a manifestações internas sobre os impactos de medidas restritivas que tiveram de ser tomadas pela Administração.

Um dos principais desafios enfrentados pela equipe do GE 37/2025 foi o de sugerir mudanças no comportamento organizacional que fossem efetivas para os resultados esperados, mas sem comprometer a experiência do cidadão. Para tanto, reconheceu-se que a simples adoção de novas ferramentas ou rotinas não seria suficiente.

Era necessário desenvolver uma estratégia estruturada de gestão da mudança, capaz de articular comunicação clara, engajamento dos servidores

e respeito à diversidade de perfis e contextos das unidades eleitorais. O processo foi conduzido com base na metodologia da pesquisa-ação, que possibilita a escuta ativa, a experimentação em ambientes reais e a revisão contínua das estratégias adotadas.

Este artigo tem por objetivo apresentar a abordagem utilizada pelo GE 37/2025 no eixo de Gestão da Mudança, destacando os princípios orientadores, as etapas do planejamento e os resultados iniciais observados.

A proposta baseou-se em conceitos consolidados da literatura sobre transformação organizacional, como os modelos de Kotter e Stauffer, mas também foi enriquecida por vivências práticas ocorridas nas zonas eleitorais que participaram do processo.

O foco principal foi garantir que a redução de impressões fosse percebida não como imposição, mas como um gesto consciente de sustentabilidade — com liberdade de escolha para o cidadão.

Ao explorar esse eixo temático, o artigo reforça a ideia de que mudanças sustentáveis no setor público não dependem apenas de soluções tecnológicas, mas principalmente de uma condução sensível e inteligente do processo de transição.

O sucesso da iniciativa, nesse sentido, está diretamente relacionado à capacidade da instituição de dialogar com as equipes de trabalho e com os cidadãos que utilizam seus serviços, promovendo um ambiente onde inovação, cultura e serviço público caminham juntos.

A seguir, serão apresentados os principais fundamentos teóricos, os passos adotados pela equipe de trabalho e as lições aprendidas durante a implementação da mudança.

2. Referencial teórico

A transformação organizacional no setor público exige mais do que alterações estruturais ou introdução de novas ferramentas. Envolve, sobretudo, a capacidade de engajar pessoas em torno de uma visão compartilhada de futuro.

Para que um esforço de mudança ganhe impulso, a comunicação precisa ir além da transmissão de dados objetivos — é necessário lidar com as emoções dos colaboradores (Stauffer, 2007).

Isso implica reconhecer o papel dos servidores como protagonistas do processo, sobretudo aqueles que atuam na linha de frente, identificados por Stauffer (2007) como "a face pública da organização". A adesão dessas

pessoas é fundamental para que a mudança alcance o grau de excelência desejado.

Ainda segundo o autor, o êxito de uma transformação institucional depende de uma combinação equilibrada entre abordagens de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*). Isso reforça a importância de processos dialógicos e da escuta ativa no planejamento da mudança.

Os referidos princípios se alinham ao modelo proposto por Kotter (2008), que compreende o processo de mudança como algo estruturado em fases sucessivas. Embora o percurso possa ser demorado, pular etapas gera apenas a ilusão de velocidade e compromete os resultados esperados.

Para que a transformação ocorra, é necessário definir uma visão clara, uma imagem de futuro convincente que possa ser comunicada de maneira acessível e inspiradora.

Kotter também destaca que a coerência entre discurso e prática é essencial. A comunicação, segundo ele, não se limita às palavras: "nada tem maior poder de enfraquecer a mudança do que o comportamento de indivíduos importantes que seja inconsistente com suas palavras" (Kotter, 2008).

Essa perspectiva reforça a necessidade de alinhamento entre liderança institucional, decisões estratégicas e atitudes cotidianas, especialmente em um ambiente como o da Justiça Eleitoral, onde a credibilidade é um ativo central.

Complementando essa visão, Sirkin, Keenan e Jackson (2008) propõem uma abordagem baseada em quatro fatores críticos para o sucesso da mudança, que eles denominam de estrutura DICE: duração, integridade, comprometimento e esforço.

Segundo os autores, ao analisar processos de transformação em mais de 200 empresas, verificou-se que o desempenho nesses quatro fatores guarda uma correlação direta com a obtenção de resultados efetivos (Sirkin, Keenan e Jackson, 2008).

Essa constatação sugere que, mesmo em ambientes com limitações de recursos, o foco em disciplina de execução e clareza de objetivos pode viabilizar mudanças sustentáveis e duradouras.

A literatura também chama atenção para aspectos menos previsíveis do processo de mudança. Para Gary (2007), por exemplo, a inovação não está restrita aos setores *high tech*. Instituições consideradas mais tradicionais também podem inovar sem necessariamente aplicar intensamente novas tecnologias digitais.

O autor também destaca que a inovação muitas vezes emerge em contextos de pressão e escassez. "As limitações podem servir como a pressão necessária para a mudança ocorrer", afirma (Gary, 2007).

Ele defende ainda que a mudança bem-sucedida requer discussões construtivas centradas em ideias, e não em personalidades, bem como a capacidade de buscar inspiração fora do setor de atuação, o que amplia as possibilidades de solução criativa (Gary, 2007).

Por fim, Anthony e Christensen (2007) enfatizam que inovação e mudança não devem ser tratadas como eventos aleatórios. Embora a serendipidade possa desempenhar um papel eventual, existem padrões e *mindsets* que podem ser aprendidos e replicados.

Dentre estes padrões, destacam-se: a) aplicar critérios de mensuração adequados a cada fase da mudança; b) aceitar e lidar com a incerteza de forma construtiva; c) reconhecer que o fracasso pode gerar aprendizados valiosos; e d) perceber a escassez como oportunidade criativa (Anthony e Christensen, 2007).

Esses princípios se mostraram especialmente úteis na experiência vivida pelo TRE-GO para adequação às diretrizes do CNJ sobre sustentabilidade, que estabeleceram o desafio de fazer mais — e melhor — com os recursos já disponíveis.

3. Estratégia de gestão da mudança no TRE-GO

No âmbito do GE 37/2025, a frente de Gestão da Mudança foi concebida com o objetivo de propor diretrizes capazes de garantir que eventuais alterações nos fluxos de trabalho relacionados ao uso de papel e copos descartáveis fossem compreendidas, aceitas e incorporadas de forma gradativa, com respeito à experiência dos servidores e à expectativa dos cidadãos.

Essa frente foi estruturada com base na metodologia da pesquisa-ação, adotando um planejamento dividido em quatro fases: mapeamento das expectativas, construção da estratégia, campanha de sensibilização e proposta de mecanismos de monitoramento e ajustes futuros.

Na primeira fase, foram identificadas percepções recorrentes entre servidores quanto às limitações provocadas por medidas restritivas relacionadas à impressão de documentos, em especial nos cartórios eleitorais.

Também foi observada uma preocupação institucional em conciliar as exigências da Resolução CNJ nº 400/2021, que trata da sustentabilidade no

âmbito do Poder Judiciário, com a manutenção de um atendimento de qualidade ao cidadão, inclusive com a possibilidade de acesso a documentos físicos quando assim desejado.

A partir desse diagnóstico, foram definidos princípios orientadores para pautar as ações a serem desenvolvidas:

- A sustentabilidade deve ser estimulada, mas sem restringir o direito de escolha do cidadão quanto ao formato dos documentos recebidos;
- A comunicação institucional deve ser clara, pautada pela coerência entre discurso e prática; e
- O processo de mudança deve considerar as diversas realidades das unidades eleitorais, com espaço para ajustes locais.

Esses princípios balizaram a construção das propostas apresentadas pelo GE 37/2025.

Entre as ações sugeridas estão a elaboração de campanhas informativas para estimular o uso consciente de recursos, como o e-Título e as certidões digitais, além da valorização de iniciativas que respeitam a autonomia do cidadão — como o envio de documentos por meios eletrônicos nos casos em que isso for viável e desejado pelo usuário.

Também foi proposta a criação de um plano de comunicação voltado para a promoção da sustentabilidade com foco positivo, evitando termos que remetam à escassez ou à limitação de direitos. Por fim, sugeriu-se o acompanhamento contínuo da percepção dos servidores e dos eleitores sobre as medidas adotadas, como forma de subsidiar ajustes e garantir aderência institucional ao longo do tempo.

4. Resultados iniciais e aprendizados

Considerando que o escopo do GE 37/2025 se concentrou na elaboração de propostas, e não na execução imediata das medidas sugeridas, os resultados observados até o momento referem-se à construção coletiva de diretrizes e soluções para o enfrentamento do problema identificado: o consumo elevado de papel e copos descartáveis, com possível impacto na qualidade do atendimento ao cidadão.

No eixo da gestão da mudança, o principal produto foi a definição de um conjunto de princípios orientadores e estratégias estruturadas para facilitar a aceitação das transformações propostas.

O GE 37/2025 destacou que, para que as ações de redução de impressões ganhem legitimidade, é essencial manter a possibilidade de entrega de documentos físicos ao cidadão como uma opção legítima e acessível, evitando que a digitalização seja percebida como uma forma de restrição.

Com base nisso, foram elaboradas sugestões de campanhas institucionais e orientações para a elaboração de materiais de comunicação que respeitem esse princípio.

Outro aprendizado importante relatado pelo GE 37/2025 diz respeito à relevância das percepções subjetivas dos servidores em relação à mudança.

Durante os trabalhos, foi possível identificar que parte da resistência a medidas de sustentabilidade não se relaciona diretamente à sua viabilidade técnica, mas a sentimentos de insegurança quanto à percepção do público ou ao risco de prejuízo à imagem institucional.

Diante disso, o GE 37/2025 propôs que as ações de mudança sejam acompanhadas por estratégias comunicacionais que deem visibilidade à preocupação da instituição com a qualidade do serviço e com o bem-estar do cidadão.

Também foi possível observar que experiências bem-sucedidas em unidades específicas podem funcionar como referência positiva para outras. O relatório menciona, por exemplo, como são realizados os atendimentos aos eleitores na Assistência de Atendimento ao Eleitor, Acessibilidade e Socioambiental (ATEND), que adotou um fluxo de trabalho otimizado para evitar a impressão de documentos, mas sem comprometer a satisfação das pessoas que buscam o serviço eleitoral.

Situações como essa demonstram que iniciativas pontuais, ainda que informais, podem indicar caminhos viáveis para a consolidação de novas práticas organizacionais, desde que respeitados os limites legais e a autonomia do cidadão.

Por fim, o GE 37/2025 ressaltou a importância de que a mudança seja conduzida como um processo contínuo e adaptável, com mecanismos de escuta e de revisão periódica das ações implementadas. A proposta de incluir a percepção dos servidores e usuários como critério de monitoramento foi destacada como forma de garantir que as ações permaneçam alinhadas às reais condições e expectativas das unidades.

Assim, o eixo de gestão da mudança contribui com fundamentos estratégicos e operacionais que auxiliam na construção de uma cultura organizacional mais sensível à sustentabilidade e mais comprometida com a qualidade do serviço público.

5. Considerações Finais

A frente de trabalho dedicada à Gestão da Mudança no âmbito do projeto de transformação sustentável do TRE/GO concentrou esforços na construção de estratégias voltadas à aceitação e à viabilidade das medidas propostas, especialmente aquelas relacionadas à redução do consumo de papel e copos descartáveis.

Partindo da premissa de que toda mudança institucional bem-sucedida depende da adesão dos servidores e da confiança dos usuários, buscou-se desenvolver diretrizes que respeitassem as particularidades da cultura organizacional, bem como as expectativas legítimas dos cidadãos quanto à qualidade do atendimento prestado.

A metodologia da pesquisa-ação permitiu que a elaboração das propostas se baseasse em percepções reais e experiências concretas observadas nas unidades da Justiça Eleitoral.

Ainda que os efeitos das medidas sugeridas não tenham sido implementados no momento da redação deste artigo, o processo de escuta, análise e formulação colaborativa permitiu avançar na definição de princípios fundamentais para orientar eventuais mudanças futuras.

Entre os principais aprendizados obtidos durante os trabalhos, destacam-se: a importância da comunicação clara e coerente como ferramenta de engajamento; o reconhecimento da liberdade do cidadão como valor a ser preservado nas ações de sustentabilidade; e o papel estratégico de servidores da linha de frente como agentes multiplicadores de boas práticas.

Além disso, o GE 37/2025 evidenciou que resistências institucionais não devem ser tratadas como barreiras intransponíveis, mas como indicativos da necessidade de ajustes, diálogos e adaptações.

Espera-se que as propostas desenvolvidas nesta frente possam subsidiar decisões futuras da Administração do TRE/GO e sirvam de inspiração para outras iniciativas semelhantes no âmbito do serviço público.

A consolidação de uma cultura institucional comprometida com a sustentabilidade depende, em grande parte, da forma como as mudanças são conduzidas, comunicadas e percebidas por quem as vivencia.

Nos próximos artigos desta série, serão abordadas as frentes de Transformação Digital e Gestão das Impressões, que, junto à Gestão da Mudança, compõem os pilares da proposta apresentada.

Referências

- ANTHONY, Scott D.; CHRISTENSEN, Clayton M. O caminho para a disrupção. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Implementando a inovação. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2007. p. 19–28.
- GARY, Loren. Seis insights surpreendentes sobre inovação. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Implementando a inovação. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2007. p. 48–54.
- KOTTER, John P. Liderando mudanças. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Liderança inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2008. p. 1–17.
- SIRKIN, Harold L.; KEENAN, Perry; JACKSON, Alan. O lado difícil do gerenciamento de mudança. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Liderança inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2008. p. 1–17.
- STAUFFER, David. Como conquistar a adesão das pessoas. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Gerando envolvimento na equipe. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2007. p. 63–70.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS (TRE/GO). Relatório final do grupo de estudos sobre a utilização de copos descartáveis e papel - Portaria DG nº 37/2025 . Goiânia, 2025. Documento administrativo. Disponível no SEI nº 25.0.000003247-9.

Nota 01 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 02 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 03 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br .

Nota 04 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: ilanamurici@gmail.com .

Nota 05 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: lucio.maia@uft.edu.br

Nota 06 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: katiusse.soares@uft.edu.br .

Nota 07 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br .

Nota 08 Doutorando do PPGTD da UFT. E-mail: lhbasilva@gmail.com .

Nota 09 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: duarte.marcio@uft.edu.br .

Nota 10 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: carneiro.ramos@uft.edu.br .

APÊNDICE K – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS:
Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão.

Revista Jurídica
Verba Legis
n.º XVIII, 2025Sumário Editorial Composição do TRE/GO

ARTIGOS

Verba Legis 2025

Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão

por Flávio Roldão de Carvalho Lelis ^{Nota 01}, George Lauro Ribeiro de Brito ^{Nota 02},
Adenir José de Sousa ^{Nota 03}, Ilana Murici Ayres ^{Nota 04}, José Carlos Lucio Maia ^{Nota 05},
Katiusse Kelle de Melo Soares ^{Nota 06}, Luciana Mamede da Silva ^{Nota 07}, Luiz Henrique
Borges de Azevedo Silva ^{Nota 08}, Márcio Antônio Duarte Oliveira ^{Nota 09}
e Vitor Carneiro Ramos ^{Nota 10}

1. Introdução

O avanço das tecnologias digitais no setor público brasileiro tem provocado mudanças significativas na forma como os serviços são prestados à população, revelando-se como uma tendência irreversível. A incorporação de soluções tecnológicas, no entanto, deve considerar outros aspectos além da eficiência, tais como equidade, acessibilidade e sustentabilidade.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO) essa preocupação orientou a instituição de um grupo de estudos multidisciplinar encarregado de propor alternativas para a redução do consumo de papel e copos descartáveis por meio da Portaria DG n.º 37/2025 (GE 37/2025), de forma alinhada às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça – CNJ – acerca da sustentabilidade.

Dentre as frentes de trabalho criadas, a que ficou dedicada à gestão das impressões concentrou-se na identificação de situações em que a impressão de documentos ainda se revela imprescindível, propondo ações que visem não à eliminação total do papel, mas ao seu uso racional, consciente e tecnicamente justificado, em conformidade, também, ao Plano de Logística Sustentável do TRE/GO e às diretrizes do Tribunal de Contas da União, avaliadas por meio do iGovSustentAmb - índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental.

Com base nas discussões realizadas, a principal medida recomendada foi a adoção do formato A5 para documentos físicos expedidos em atendimentos ao público, como títulos de eleitor e certidões. A proposta reflete um compromisso institucional com a sustentabilidade sem comprometer a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Ao longo dos trabalhos, destacou-se, ainda, a importância de respeitar a vontade do usuário quanto ao recebimento de documentos físicos. A digitalização deve ser estimulada, mas nunca imposta de maneira que limite o acesso à informação ou dificulte a compreensão dos procedimentos.

Essa diretriz está em consonância com a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário ([Resolução CNJ nº 400/2021](#)), que estabelece a necessidade de aliar responsabilidade ambiental à preservação da qualidade do atendimento.

Esse cuidado é reforçado por experiências internacionais, como o Relatório do Conselho da Justiça Civil do Reino Unido (Civil Justice Council – CJC), que aponta a necessidade de garantir suporte digital assistido para que a transformação digital não se converta em novo fator de exclusão.

A partir dessas premissas, este artigo apresenta as propostas elaboradas pela frente de Gestão das Impressões, discutindo suas implicações práticas, seus fundamentos normativos e seu alinhamento com os valores de transformação digital centrada no cidadão e na sustentabilidade.

2. Referencial teórico

A adoção de práticas sustentáveis no âmbito da administração pública tem se consolidado como diretriz estratégica no Poder Judiciário, impulsionada por normativas do CNJ e alinhada às demandas da sociedade contemporânea por instituições mais conscientes e acessíveis. No contexto da Justiça Eleitoral, que se destaca pelo contato direto e recorrente com o cidadão, essa responsabilidade assume contornos ainda mais relevantes.

A [Resolução CNJ nº 400/2021](#), que institui a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário, estabelece a redução do consumo de recursos naturais e bens públicos como um dos objetivos centrais da gestão institucional. Essa política orienta os tribunais a repensarem o uso de papel e materiais descartáveis, promovendo a digitalização de processos e incentivando práticas ambientalmente responsáveis.

Em complemento, a [Resolução CNJ nº 508/2023](#), ao instituir a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário, reforça o compromisso com

soluções tecnológicas que gerem valor público, respeitando os princípios da acessibilidade, da eficiência e da centralidade no cidadão.

No âmbito interno, a [Portaria DG nº 37/2025](#), que instituiu o GE 37/2025, e o Ofício-Circular DG nº 17/2025, que orientou a limitação das aquisições de papel e copos descartáveis, consolidam o comprometimento institucional com a temática. Essas medidas não apenas atenderam às recomendações do CNJ, mas também estimularam a reflexão coletiva e propositiva sobre os usos cotidianos desses insumos nas unidades do tribunal.

Do ponto de vista teórico, a proposta de gestão das impressões dialoga com o entendimento de que a transformação digital deve estar a serviço das pessoas, e não o contrário.

Nesse sentido, destaca-se a advertência de Suriani (2024) ao lembrar que parte da população, mesmo tendo acesso digital, ainda opta ou necessita de atendimento presencial e documentos físicos. Essa constatação é reforçada pelo Relatório do Conselho da Justiça Civil do Reino Unido (Civil Justice Council – CJC), que propõe a oferta de suporte digital assistido e múltiplos canais de atendimento para evitar que a digitalização agrave desigualdades.

Nesse mesmo sentido, Lóssio (2024) defende que o avanço tecnológico deve convergir para estruturação de um modelo de sociedade 5.0, no qual o ser humano está no centro das decisões organizacionais. Essa abordagem exige não apenas inovação técnica, mas também o fortalecimento de habilidades relacionais, as chamadas *softskills*, e sensibilidade institucional, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Com base nesse marco normativo e conceitual, as ações propostas pela frente de Gestão das Impressões buscaram promover uma mudança gradual, realista e centrada no cidadão, conjugando sustentabilidade e inclusão como valores orientadores da modernização administrativa e da transformação digital.

3. Metodologia

Este artigo insere-se no contexto de uma pesquisa-ação desenvolvida em paralelo às atividades do GE 37/2025. A metodologia utilizada foi exposta com mais profundidade no primeiro artigo da série. Abaixo segue o detalhamento quanto aos trabalhos da frente responsável por propor soluções para a gestão das impressões.

A abordagem metodológica adotada busca compreender o processo de construção das propostas da frente de Gestão das Impressões, observando

a lógica de deliberação coletiva, a escuta institucional e o aproveitamento das experiências práticas dos servidores envolvidos.

Conforme Thiollent (2011), a pesquisa-ação caracteriza-se por seu caráter participativo e transformador, com envolvimento direto dos atores da organização no diagnóstico dos problemas, formulação de propostas e avaliação de alternativas.

No caso específico da frente de Gestão das Impressões, a atuação dos pesquisadores ocorreu de forma articulada com os demais integrantes, respeitando os papéis institucionais, mas também contribuindo metodologicamente para a sistematização das soluções apontadas. A coleta de dados baseou-se em documentos internos, atas de reuniões, trocas entre as frentes de trabalho e, sobretudo, no relatório final consolidado ao término das atividades.

A ênfase da análise recaiu sobre os critérios adotados para a identificação de situações em que a impressão de documentos ainda se faz necessária, bem como sobre as propostas de reorganização desses fluxos.

O foco do trabalho esteve na avaliação qualitativa das sugestões apresentadas, considerando sua coerência com os marcos normativos vigentes e seu potencial de impacto prático, inclusive no que tange ao respeito à vontade do cidadão em contextos de atendimento direto.

A próxima seção apresenta os principais resultados da frente de Gestão das Impressões, detalhando as medidas propostas e os fundamentos que orientaram sua formulação.

4. Resultados da Frente de Gestão das Impressões

A frente de trabalho dedicada à Gestão das Impressões partiu do reconhecimento de que, apesar dos avanços tecnológicos implementados no TRE/GO, ainda há uma quantidade significativa de impressões que ocorrem por hábito, insegurança operacional ou pela falta de alternativas práticas e padronizadas.

O desafio, portanto, não era simplesmente eliminar o uso de papel, mas racionalizá-lo, adotando critérios mais sustentáveis e respeitando o direito de escolha do cidadão.

A medida central proposta pela equipe foi a adoção do formato A5 para a impressão de documentos emitidos nos atendimentos aos eleitores, como certidões, títulos de eleitor e guias para pagamento de multas.

A sugestão busca otimizar o consumo de papel, reduzindo seu uso pela metade, sem prejuízo à legibilidade ou à função institucional dos documentos. Essa mudança, embora simples, representa um passo significativo para aprimorar o cumprimento das diretrizes do CNJ sobre sustentabilidade.

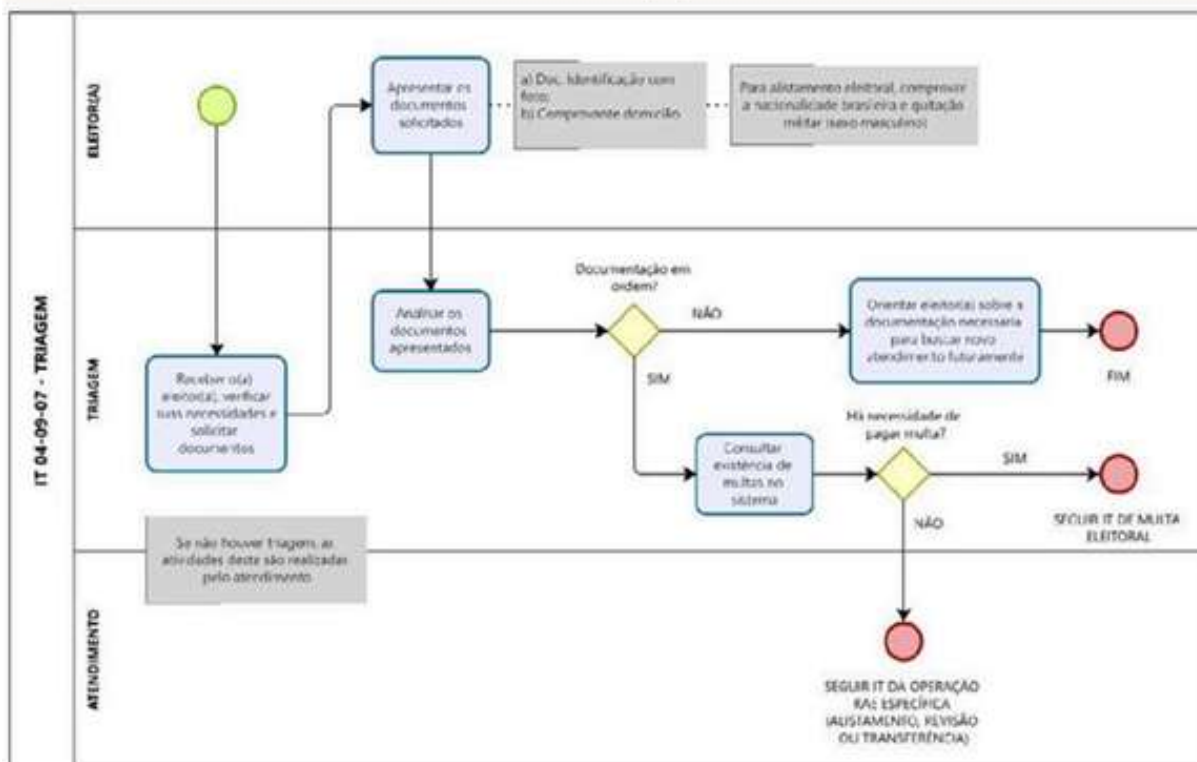
Outra orientação essencial seguida foi a de respeitar a vontade do cidadão. A frente recomendou que a impressão de documentos físicos só ocorra quando expressamente solicitada ou necessária.

O cidadão deve ser informado de que pode acessar seus documentos digitalmente por meio dos canais oficiais da Justiça Eleitoral, como portais e aplicativos, mas também deve ser respeitado caso prefira o recebimento em papel. Como afirma Fernanda Mattar Furtado Suriani, ao tratar dos desafios de acesso à Justiça Digital, a tecnologia não pode servir como um filtro de acesso à entrada do Poder Judiciário (Suriani, 2022).

Essa postura se alinha à visão de transformação digital centrada no ser humano, conforme defendido por Lóssio (2024), para quem o avanço tecnológico deve criar valor para a coletividade e não pode ignorar as necessidades específicas dos usuários.

A Figura 1 trata da proposta de fluxo para a atividade de Triagem.

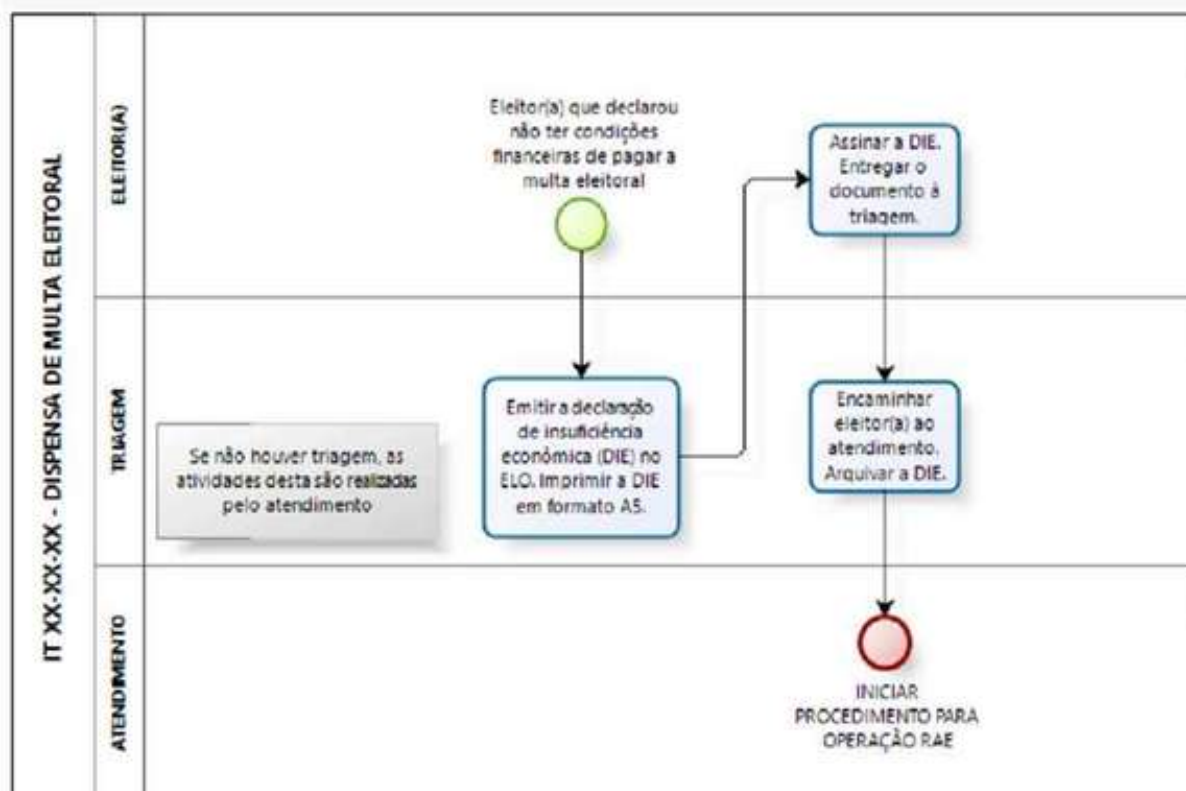
Figura 1 - Proposta de fluxo otimizado para Triagem (SGA), visando redução do consumo de papel



Fonte: Relatório do grupo de estudos instituído pela Portaria DG nº 37/2025 (Processo SEI nº 25.0.000003247-9)

A Figura 4 apresenta a proposta de um novo fluxo para emissão de multas eleitorais.

Figura 4 - Proposta de fluxo otimizado para dispensa de multa eleitoral, visando redução do consumo de papel



Fonte: Relatório do grupo de estudos instituído pela Portaria DG nº 37/2025 (Processo SEI nº 25.0.000003247-9)

O GE 37/2025 também sugeriu que sejam adotadas medidas para reajustar o *layout* dos documentos expedidos, reduzindo o uso de elementos gráficos desnecessários e espaçamentos excessivos, contribuindo para a clareza e para melhor aproveitamento das áreas de impressão nos papéis.

Mesmo em países desenvolvidos, nos quais há mais facilidade de acesso aos recursos digitais e o nível de instrução médio dos cidadãos é elevado, a transformação digital não pode excluir completamente formas de atendimento tradicionais. É o que se observa no Relatório do CJC, que destaca a importância de oferecer opções multicanais e suporte digital assistido (CJC, 2018).

Essa constatação deve receber maior ênfase em países como o Brasil, onde há grande desigualdade social e indicadores socioeconômicos preocupantes. Para se ter uma noção, Suriani (2024) se baseia em dados do relatório *Global Insights on Access to Justice – 2019*, para revelar que, apesar do impressionante número de processos em tramitação no Brasil, o país tem um nível relativamente baixo de acesso à justiça.

De acordo com o documento, menos de 50% das pessoas sabem como alcançar ajuda para compreender e solucionar seus problemas, somente 13% tem acesso a alguma forma de auxílio e apenas 1% busca meios formais (Poder Judiciário, Polícia ou outro órgão governamental) para resolução de seus conflitos (Suriani, 2024).

Em outro estudo, Suriani (2022) destaca a necessidade de que sempre seja mantida aberta uma porta presencial para atendimento aos cidadãos, especialmente de grupos vulneráveis, que por vezes possuem dificuldades até mesmo de explicitar suas necessidades perante os órgãos públicos, sendo essencial o atendimento por seres humanos nesses casos.

A autora defende que os projetos de digitalização dos serviços judiciários devem utilizar a tecnologia para simplificar procedimentos e buscar eficiência, assim como para fornecer informações aos cidadãos em linguagem simples e gerenciar conflitos de forma mais eficaz, porém há de se ter o cuidado de "não transformar a tecnologia nos tribunais em mais uma barreira que se soma às desigualdades cumulativas" (Suriani, 2022).

Dessa forma, constata-se que as propostas apresentadas se alinham perfeitamente ao que indicam os especialistas que estudam os desafios da transformação digital no Poder Judiciário.

O uso racional do papel deve caminhar junto com a digitalização, mas sem excluir os cidadãos que ainda necessitam de atendimento presencial ou de materiais impressos para compreender adequadamente as informações prestadas. Essas são medidas necessárias para que o TRE/GO reafirme o seu compromisso institucional com uma transformação digital inclusiva, equilibrada e ambientalmente responsável.

5. Considerações Finais

A atuação da frente de Gestão das Impressões no âmbito do GE 37/2025 evidencia que é possível promover ações concretas de sustentabilidade mesmo em práticas institucionais consolidadas, como a emissão de documentos impressos.

As propostas apresentadas demonstram que a redução do consumo de papel pode ser alcançada sem comprometer a qualidade do atendimento, desde que sejam respeitadas as escolhas dos cidadãos e que os servidores estejam conscientes, orientados e capacitados para atuar com essa perspectiva.

A adoção do formato A5, a padronização visual dos documentos, a valorização do acesso digital e o estímulo à escolha cautelosa do eleitor são medidas que, somadas, representam uma transformação gradual, realista e replicável. Elas evidenciam o papel estratégico da gestão das impressões como elo entre as diretrizes de inovação e os compromissos ambientais assumidos pelo Poder Judiciário.

Mais do que uma reestruturação de rotinas, as ações propostas pela frente reforçam a ideia de que a transformação digital deve ser centrada nas pessoas, como defendido por autores como Lóssio (2024), e fundamentada em princípios de empatia, acessibilidade e responsabilidade social.

No contexto do Poder Judiciário, essa postura se revela ainda mais relevante na Justiça Eleitoral, que lida diretamente com o público e cujas decisões administrativas repercutem de forma imediata na percepção de confiança do cidadão.

Ao privilegiar a escuta, a escolha e a informação clara como instrumentos de mudança, o trabalho da frente se alinha às melhores práticas internacionais, como as recomendadas pelo Relatório do CJC (2018), que defende modelos de atendimento multicanal e suporte digital assistido para garantir que ninguém seja deixado de lado na jornada da digitalização.

Com base nos resultados alcançados, este artigo conclui que a gestão responsável das impressões não é um detalhe técnico, mas uma estratégia institucional relevante. Ela articula inovação com sustentabilidade, eficiência com sensibilidade, e tecnologia com respeito às particularidades de cada cidadão atendido.

Referências

- CIVIL JUSTICE COUNCIL (CJC). Assisted Digital Support for Civil Justice System Users: demand, design and implementation. London: CJC, June 2018. Disponível em: <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2018/06/cjc-report-on-assisted-digital-support.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021. Institui a Política de Sustentabilidade do

Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3765>. Acesso em: 29 abr. 2025.

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 508, de 13 de junho de 2023. Institui a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4651>. Acesso em: 29 abr. 2025.

- LÓSSIO, Claudio Joel Brito. O Direito e o ciberespaço. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2024.

- NUNES, Dierle; PAOLINELLI, Camilla. Acesso à justiça e virada tecnológica no sistema de justiça brasileiro: gestão tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com foco no cidadão – novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Org.). Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2024. p. 15–91.

- SURIANI, Fernanda Mattar Furtado. A transformação digital dos tribunais e o impacto no acesso à justiça. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (Org.). Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2024. p. 105–136.

- SURIANI, Fernanda Mattar Furtado. Processo, tecnologia e acesso à Justiça: construindo o sistema de justiça digital. Salvador: Juspodivm, 2022.

- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS (TRE/GO). Ofício-Circular DG nº 17/2025. Orienta as unidades quanto à limitação de aquisições de papel e copos descartáveis. Goiânia: TRE/GO, 2025.

- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS (TRE/GO). Portaria DG nº 37, de 25 de março de 2025. Institui grupo de estudos para elaboração de propostas de sustentabilidade relacionadas à redução de consumo de papel e copos descartáveis. Goiânia: TRE/GO, 2025.

- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS (TRE/GO). Relatório final do grupo de estudos sobre a utilização de copos descartáveis e papel - Portaria DG nº 37/2025 . Goiânia, 2025. Documento administrativo. Disponível no SEI nº 25.0.000003247-9.

Nota 01 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 02 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 03 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br .

Nota 04 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: janamurici@gmail.com .

Nota 05 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: lucio.maia@uft.edu.br

Nota 06 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: katiusse.soares@uft.edu.br .

Nota 07 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br .

Nota 08 Doutorando do PPGTD da UFT. E-mail: lhbasilva@gmail.com .

Nota 09 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: duarte.marcao@uft.edu.br .

Nota 10 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: carneiro.ramos@uft.edu.br .

APÊNDICE L – ARTIGO PUBLICADO PELA REVISTA JURÍDICA VERBA LEGIS: Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis.

Revista Jurídica
Verba Legis
n.º XVIII, 2025Sumário Editorial Composição do TRE/GO

ARTIGOS

Verba Legis 2025

Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis

por Flávio Roldão de Carvalho Lelis ^{Nota 01}, George Lauro Ribeiro de Brito ^{Nota 02},
Adenir José de Sousa ^{Nota 03}, Ilana Murici Ayres ^{Nota 04}, José Carlos Lucio Maia ^{Nota 05},
Katusse Kelle de Melo Soares ^{Nota 06}, Luciana Mamede da Silva ^{Nota 07}, Luiz Henrique
Borges de Azevedo Silva ^{Nota 08}, Márcio Antônio Duarte Oliveira ^{Nota 09}
e Vitor Carneiro Ramos ^{Nota 10}

1. Introdução

Recentemente, o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO) instituiu um grupo de estudos por meio da [Portaria DG nº 37/2025](#) (GE 37/2025) com a finalidade de avaliar e propor alternativas para a redução do consumo de papel e de copos descartáveis para melhorar os indicadores de sustentabilidade do órgão.

O presente estudo, realizado por componentes do GE 37/2025, apresenta uma pesquisa-ação com objetivo de acompanhar e analisar a formulação das propostas apresentadas.

A investigação não está centrada na execução direta das ações sugeridas, mas sim na observação crítica e sistemática de como os trabalhos do GE 37/2025 foram conduzidos: desde a formação da equipe, passando pela divisão de tarefas e construção das frentes temáticas, até a elaboração do relatório final.

A pesquisa, portanto, volta-se à compreensão dos caminhos percorridos para se chegar às propostas de transformação sustentável, destacando os aspectos metodológicos, colaborativos e argumentativos do processo.

A opção pela abordagem da pesquisa-ação justifica-se pela sua natureza participativa, que busca promover a transformação social e institucional por

meio do envolvimento dos sujeitos na análise e na deliberação sobre sua própria realidade (Thiollent, 2011).

Essa metodologia permite ao pesquisador não apenas observar, mas também interagir com os atores do processo, sem que isso comprometa a objetividade da análise.

Como ressalta Thiollent, a deliberação coletiva, a construção de consensos e a formulação de um plano de ação são elementos centrais da proposta metodológica — e todos estiveram presentes, de diferentes formas, no percurso do GE 37/2025.

As próximas seções apresentarão o referencial metodológico que embasou a pesquisa, os marcos normativos e organizacionais que motivaram a criação do GE 37/2025, o detalhamento das atividades desenvolvidas e as contribuições extraídas da observação desse processo.

2. Referencial teórico

A atuação GE 37/2025 está inserida em um contexto jurídico e institucional que estimula a inovação, a sustentabilidade e a melhoria contínua na administração pública, especialmente no Poder Judiciário.

No plano constitucional, a Emenda Constitucional nº 85/2015 alterou a redação do artigo 218 da [Constituição Federal](#), passando a prever expressamente que o Estado brasileiro promoverá e incentivará a inovação (Brasil, 1988).

A [Lei nº 10.973/2004](#), por sua vez, apresenta no artigo 2º, inciso IV, uma definição formal de inovação como "introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho" (Brasil, 2004).

O texto legal também estimula a criação de ambientes especializados e cooperativos de inovação, o que dialoga diretamente com experiências como a adotada pelo TRE/GO de instituir grupos de estudos internos para propor soluções colaborativas para desafios institucionais.

No Poder Judiciário nacional, esse movimento é sistematizado pela [Resolução CNJ nº 395/2021](#), que institui a Política de Gestão da Inovação, determinando que os tribunais promovam a cultura da experimentação responsável, a escuta ativa do usuário, a sustentabilidade socioambiental e a desburocratização dos processos internos.

Essa norma orienta a criação de laboratórios de inovação e o uso de metodologias ágeis, como a prototipagem e o design centrado no usuário, para a construção de soluções que melhorem a experiência do cidadão com os serviços judiciais.

De forma complementar, a [Resolução CNJ nº 400/20211](#) estabelece a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário, com diretrizes voltadas à racionalização do uso de recursos, à redução do consumo de insumos e à promoção de práticas sustentáveis em todos os níveis da gestão.

Nesta linha, a [Resolução CNJ nº 508/2023](#), ao instituir a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário, reafirma o compromisso com o aprimoramento institucional, mediante o uso de tecnologia, inteligência institucional e inovação para gerar valor público.

Cabe destacar que as diretrizes do CNJ incentivam a redução do consumo de materiais, a gestão eficiente dos recursos e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU.

No âmbito do TRE/GO, o Plano de Logística Sustentável 2021-2026 orienta a adoção de práticas institucionais voltadas à eficiência no uso de recursos, incluindo a redução do consumo de papel e materiais descartáveis, o que respalda a criação do GE 37/2025 e as propostas apresentadas.

Dessa forma, verifica-se que o Ofício-Circular DG nº 17/2025, que restringiu o fornecimento de papel e de copos descartáveis, e a [Portaria DG nº 37/2025](#), que instituiu o GE 37/2025, estão amparadas em diretrizes superiores com foco na sustentabilidade e no uso racional de materiais.

Sob a perspectiva doutrinária, Didier Jr. e Fernandez (2025) observam que a inovação se tornou elemento estrutural da organização judiciária, exigindo ambientes que favoreçam o aprendizado institucional, a experimentação e a avaliação constante das práticas em vigor.

Esse conjunto normativo e teórico ampara e justifica a abordagem participativa adotada na pesquisa e no desenvolvimento das propostas do GE 37/2025, que se inserem como uma experiência concreta de inovação institucional, com ênfase na transformação cultural, sustentabilidade e eficiência organizacional (Tripp, 2005).

Para fundamentar o aspecto metodológico, como já se afirmou, optou-se pela pesquisa-ação em razão de sua natureza participativa, colaborativa e transformadora (Thiollent, 2011). Nela, o pesquisador não apenas aplica a metodologia, mas também conduz reflexão coletiva e contribui para a sistematização das ideias e das práticas organizacionais.

Esse entendimento é reforçado por David Tripp (2005), que defende a pesquisa-ação como um processo cíclico de problematização, intervenção e análise crítica, orientada por valores éticos e políticos que permitam aos participantes compreender e transformar suas próprias realidades (Tripp, 2005).

A metodologia do trabalho também foi inspirada nas contribuições de Hirota (2001) Lantelme (2004) e Neves (2006), especialmente no que diz respeito à construção gradual e contextualizada do processo e à importância do delineamento de pesquisa vinculado aos objetivos e à organização institucional.

No presente caso, por exemplo, a deliberação coletiva, pautada na identificação dos principais pontos de intervenção possíveis no contexto analisado, resultou na divisão das atividades em três frentes de trabalho: a) Gestão da Mudança; b) Transformação Digital; e c) Gestão das Impressões.

A coleta de dados compreendeu a observação direta das reuniões do GE 37/2025, o exame de documentos oficiais, bem como a análise do processo colaborativo de elaboração das propostas, sem que o papel dos pesquisadores se sobrepusesse ao dos demais integrantes.

Esse conjunto normativo e teórico se articula à lógica metodológica adotada no estudo, que é a da pesquisa-ação, cujos fundamentos serão detalhados na seção seguinte.

3. Metodologia

Como já informado, o estudo adotou como abordagem metodológica a pesquisa-ação, modalidade que integra investigação científica e ação prática voltada à transformação de uma realidade coletiva, com participação ativa dos envolvidos no contexto estudado.

A metodologia mostrou-se especialmente adequada ao acompanhamento das atividades do GE 37/2025 do TRE/GO, uma vez que o foco da pesquisa recaiu sobre o processo de construção e sistematização das propostas, e não necessariamente sobre a implementação destas.

A pesquisa-ação deve ser orientada por um plano de ação estruturado, no qual se definem os atores participantes, os objetivos tangíveis, os critérios de avaliação, e a forma de deliberação coletiva (Thiollent, 2011).

Nesse tipo de investigação, o pesquisador assume papel auxiliar, atuando como facilitador, assessor ou observador participante, sem se sobrepor aos demais atores institucionais e sem assumir papel decisório.

Tripp (2005) concebe a pesquisa-ação como uma prática reflexiva que ocorre em ciclos de problematização, ação e análise crítica. O autor destaca que a finalidade dessa abordagem não é apenas resolver problemas técnicos, mas contribuir para que os sujeitos da prática compreendam, avaliem e transformem suas ações com base em critérios éticos, sociais e institucionais.

A atuação do GE 37/2025 do TRE/GO, estruturada por meio de frentes temáticas, segue esse raciocínio. A organização das frentes permitiu a formação de pequenos coletivos focados em áreas específicas: a) gestão da mudança; b) transformação digital; e c) gestão das impressões.

Essas frentes funcionaram como núcleos de experimentação de ideias, com alta interação entre os participantes, troca de percepções e construção conjunta de propostas, seguindo a lógica de inovação colaborativa prevista tanto na [Resolução CNJ nº 395/20211](#) quanto na [Lei nº 10.973/2004](#).

As pesquisadoras e os pesquisadores que participaram desse processo atuaram como integrantes da equipe técnica e também foram responsáveis pelo apoio metodológico, pela sistematização das ideias, do registro das deliberações e da análise de coerência das propostas com os normativos internos e com as diretrizes nacionais.

A coleta de dados incluiu observação direta das reuniões, análise documental (legislação, portarias, ofícios, relatórios etc) e interlocução ativa com os demais integrantes do GE 37/2025.

Além dos trabalhos de Tripp (2005) e de Thiollent (2011), a pesquisa também foi conduzida com base nas orientações metodológicas de Hirota (2001) Lantelme (2004) e Neves (2006). Os autores consultados convergem na compreensão da pesquisa-ação como um processo cíclico, participativo e reflexivo que articula diagnóstico, ação e avaliação contínua.

A seção seguinte descreve a formação do GE 37/2025, suas frentes de trabalho e os principais marcos do percurso institucional observado.

4. Formação do grupo de estudos e das frentes de trabalho

O GE 37/2025 foi formado por servidores de diferentes áreas da instituição, contemplando unidades da área-meio e da área-fim, do primeiro grau de jurisdição e da Secretaria do TRE/GO, e experiências complementares em atendimento ao público, gestão da informação, tecnologia e processos internos.

A diversidade da composição visou assegurar uma abordagem mais ampla e equilibrada tanto das formações profissionais dos integrantes quanto das realidades vivenciadas nas diversas unidades da Justiça Eleitoral goiana.

Além disso, o GE 37/2025 contou com o apoio metodológico de docentes vinculados ao Programa de Pós-graduação em Governança e Transformação Digital – PPGTD da Universidade Federal do Tocantins – UFT, que acompanharam e subsidiaram o trabalho em aspectos teóricos e práticos.

Para viabilizar uma atuação mais eficaz e focada, o GE 37/2025 adotou uma divisão de tarefas em três frentes de trabalho temáticas:

a) Gestão da Mudança, com o objetivo de propor estratégias para facilitar a aceitação das medidas sustentáveis e promover o engajamento dos servidores e usuários;

b) Transformação Digital, voltada à identificação de rotinas de trabalho passíveis de digitalização com uso de recursos já disponíveis na instituição;

c) Gestão das Impressões, responsável por levantar práticas atuais e propor formas mais eficientes e sustentáveis de uso do papel, incluindo sugestões de padronização e novos formatos.

Cada frente teve sua própria equipe responsável, com coordenação interna e cronogramas específicos de atividades, embora o GE 37/2025 atuasse de forma integrada por meio de encontros periódicos, compartilhamento de resultados parciais e validação coletiva das propostas.

O trabalho foi orientado por uma lógica participativa e colaborativa, respeitando a autonomia dos integrantes e promovendo a escuta ativa das experiências vivenciadas nas unidades eleitorais.

A atuação do GE 37/2025 resultou na elaboração de um relatório final, entregue à Diretoria-Geral do TRE-GO, contendo diagnóstico da situação, justificativas das medidas sugeridas, detalhamento das propostas e recomendações para eventual implementação.

Esse processo de elaboração coletiva, estruturado em torno de objetivos claros e com base em dados empíricos, constituiu o objeto central da presente pesquisa-ação, conforme será detalhado na seção seguinte.

5. Desenvolvimento da Pesquisa-Ação

A pesquisa-ação desenvolvida no âmbito deste estudo teve como foco o acompanhamento do processo de atuação do GE 37/2025 do TRE-GO, desde sua criação até a elaboração e entrega do relatório final.

A pesquisa-ação realizou um acompanhamento sistemático dos trabalhos do GE 37/2025, respeitando a lógica das fases propostas por Thiollent (2011): diagnóstico inicial, planejamento participativo, formulação das propostas (ação) e deliberação coletiva.

5.1 Diagnóstico inicial e definição do problema

O ponto de partida do GE 37/2025 foi o reconhecimento da existência de um problema institucional: a necessidade de reduzir o consumo de papel e copos descartáveis, conforme orientação da Administração, sem comprometer a qualidade do atendimento ao cidadão.

O GE 37/2025 partiu da análise das manifestações internas registradas no processo SEI nº 24.0.000020280-7 e do conteúdo do Ofício-Circular DG nº 17/2025, que motivaram a criação da equipe.

Também foram consideradas experiências vivenciadas pelos próprios servidores, especialmente nos cartórios eleitorais, e os relatos colhidos durante o Encontro de Avaliação das Eleições de 2024, o que permitiu uma problematização prática da questão e a identificação de seus impactos reais.

5.2 Planejamento coletivo e divisão em frentes de trabalho

Com o apoio de professores do Programa de Mestrado em Governança e Transformação Digital, o GE 37/2025 estruturou um modelo de trabalho com divisão temática em três frentes: a) Gestão da Mudança; b) Transformação Digital; e c) Gestão das Impressões.

Cada frente ficou responsável por analisar um conjunto específico de aspectos relacionados ao uso de papel e copos descartáveis e por elaborar propostas coerentes com sua área de atuação.

A divisão permitiu que os integrantes concentrassem esforços em subtemas mais específicos, ao mesmo tempo em que mantinham o alinhamento com o objetivo comum do GE 37/2025.

Durante essa fase, foram realizados encontros por videoconferência, troca de experiências entre os membros e análise de boas práticas identificadas em unidades do próprio TRE/GO.

O planejamento das ações buscou respeitar as diferentes realidades das unidades da Justiça Eleitoral. A escuta ativa e o debate interno foram

valorizados como elementos centrais para a formulação de propostas viáveis e sustentáveis, conforme defendido por Hirota (2001) e Lantelme (2004).

5.3 Ação: elaboração das propostas

A fase de ação correspondeu à sistematização das propostas construídas por cada frente temática, estruturadas com base em critérios de viabilidade técnica, respeito à autonomia do cidadão e potencial de replicação.

Entre as iniciativas elaboradas estão: a) sugestões de campanhas de comunicação institucional; b) propostas para substituição de impressões por soluções digitais já disponíveis; c) adoção do formato A5 para documentos físicos e padronização de fluxos de trabalho com uso racional de papel.

Conforme destaca Thiollent (2011), a elaboração de um plano de ação exige a identificação clara de objetivos, atores envolvidos, critérios de avaliação e mecanismos de continuidade.

Ainda que a implementação das propostas não tenha sido objeto desta pesquisa, o relatório final do GE 37/2025 apresentou elementos suficientes para caracterizar a existência de um plano de ação institucionalmente estruturado.

5.4 Deliberação coletiva e entrega do relatório final

A última etapa do processo acompanhada pela pesquisa foi a deliberação coletiva das propostas e a redação do relatório final, consolidado como produto oficial do GE 37/2025 e entregue à Direção-Geral do TRE/GO.

O documento incluiu não apenas as propostas formuladas, mas também as justificativas para cada uma, os princípios orientadores adotados e os cuidados necessários para que a redução de consumo não gerasse impacto negativo na percepção de qualidade do atendimento.

A deliberação foi conduzida com base no diálogo e na busca de consenso entre os membros do grupo, conforme os fundamentos defendidos por Thiollent (2011), que identifica o processo deliberativo como elemento essencial da pesquisa-ação.

Nos casos em que havia divergência de opiniões, essas foram registradas e respeitadas, permitindo que as diferentes perspectivas enriquecessem o processo de construção coletiva.

6. Considerações Finais

A pesquisa-ação desenvolvida no âmbito deste estudo acompanhou o processo de atuação do GE 37/2025 com o objetivo de formular propostas para a redução do consumo de papel e copos descartáveis, alinhadas às diretrizes de sustentabilidade definidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

O trabalho do GE 37/2025 não se limitou à análise técnica da questão, mas se estruturou como uma experiência institucional orientada pela colaboração, pela escuta ativa e pela construção de soluções viáveis, sem prejuízo à qualidade do atendimento ao cidadão.

Ao adotar a metodologia da pesquisa-ação, foi possível observar com profundidade os modos como as deliberações foram conduzidas, as decisões compartilhadas e as propostas formuladas em um ambiente que valorizou a pluralidade de experiências e a busca de consenso.

A divisão temática em três frentes de trabalho contribuiu para a organização dos esforços e permitiu o tratamento articulado de aspectos humanos, tecnológicos e operacionais da sustentabilidade institucional.

A experiência relatada demonstra que é possível promover o engajamento de servidores públicos em torno de um problema comum e construir, de forma colaborativa, alternativas sustentáveis e realistas, mesmo diante de restrições orçamentárias ou resistências culturais.

O GE 37/2025 não apenas elaborou um conjunto coerente de propostas, mas também consolidou uma prática institucional de reflexão crítica e de participação ativa no aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Como produto final, o relatório elaborado pelo GE 37/2025 oferece à Administração do TRE/GO um conjunto de subsídios técnicos e organizacionais para futuras decisões relacionadas ao consumo consciente de insumos.

A sistematização do processo por meio desta pesquisa-ação contribui, por sua vez, para o campo da governança pública e da transformação institucional, ao registrar uma experiência concreta de como a deliberação coletiva e a construção participativa podem fortalecer a sustentabilidade no setor público.

Os próximos artigos desta série tratarão em maior profundidade das frentes de trabalho temáticas desenvolvidas ao longo desse processo.

Referências

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos à Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.
- BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 221, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre a gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2143>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 349, de 23 de outubro de 2020. Institui o Centro de Inteligência do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3633>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3761>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021. Institui a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3765>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 508, de 13 de junho de 2023. Institui a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4651>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- DIDIER JR, Fredie; FERNANDEZ, Leandro. O Conselho Nacional de Justiça e o Direito Processual: Administração Judiciária, Boas Práticas e Competência Normativa. 4. ed. Salvador: JusPodivm, 2025.
- HIROTA, Ercília Hitomi. Desenvolvimento de competências para a introdução de inovações gerenciais na construção através da aprendizagem na ação. 2001. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3429>. Acesso em: 29 abr. 2025.

- LANTELME, Elvira Maria Vieira. Uma teoria para o desenvolvimento da competência dos gerentes da construção: em busca de "consiliência". 2004. 326 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/5229>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- NEVES, Renato Martins das. Desenvolvimento de competências de gerentes intermediários na construção civil através da adaptação da aprendizagem baseada em problemas – ABP. 2006. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8153>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Ofício-Circular DG nº 17/2025. Orienta as unidades quanto à limitação de aquisições de papel e copos descartáveis. Goiânia: TRE/GO, 2025.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Plano de Logística Sustentável 2021–2026. Goiânia: TRE-GO, 2021. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/comunicacao/noticias/arquivos/pls-2021-2026/@@download/file/PLANO%20DE%20LOGISTICA%20SUSTENT%20C3%81VEL%202021-2026.pdf>. Acesso em: 3 maio 2025.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria DG nº 37, de 25 de março de 2025. Institui grupo de estudos para elaboração de propostas de sustentabilidade relacionadas à redução de consumo de papel e copos descartáveis. Goiânia: TRE/GO, 2025.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Relatório final – Grupo de estudos sobre uso de papel e copos descartáveis no TRE/GO. Goiânia: TRE/GO, 2025.
- TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443–466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 abr. 2025.

Nota 01 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 02 Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás - Câmpus Goiânia. E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br.

Nota 03 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: adenir.sousa@uft.edu.br.

Nota 04 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: ilanamurici@gmail.com.

Nota 05 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: lucio.maia@uft.edu.br.

Nota 06 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: katiusse.soares@uft.edu.br.

Nota 07 Mestranda do PPGTD da UFT. E-mail: luciana.mamede@uft.edu.br.

Nota 08 Doutorando do PPGTD da UFT. E-mail: lhbasilva@gmail.com.

Nota 09 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: duarte.marcao@uft.edu.br.

Nota 10 Mestrando do PPGTD da UFT. E-mail: carneiro.ramos@uft.edu.br.