



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 Letouze

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 relotação nominal estratégica, orientada por critérios de competências e produtividade dos servidores? Então o objetivo deste trabalho foi, analisar como o processo lotação ou relotação 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 Seção 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 relotação de servidores, com destaque para os conceitos de lotação nominal e relotação 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.