

---

Ana Claudia Chagas Estellita Lins

**JURISDICIONAL OU EXECUTIVO?**

**UMA ANÁLISE DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL  
SUPERIOR ELEITORAL E SEUS EFEITOS INSTITUCIONAIS**

**Brasília – DF**

**Março/2018**

**JURISDICIONAL OU EXECUTIVO?**

**UMA ANÁLISE DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL  
DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL E SEUS  
EFEITOS INSTITUCIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Especialista  
em Gestão Pública

Aluno: Ana Claudia Chagas Estellita  
Lins

Orientador(a): Prof. Dr. Humberto  
Falcão Martins.

Brasília – DF

Janeiro/2018

## **JURISDICIONAL OU EXECUTIVO?**

# **UMA ANÁLISE DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL E SEUS EFEITOS INSTITUCIONAIS**

Autora: Ana Claudia  
Chagas Estellita Lins

Arquitetura organizacional; justiça eleitoral; Tribunal Superior Eleitoral.

Propõe-se estudo sobre a arquitetura organizacional do Tribunal Superior Eleitoral, verificando a relação entre esta e a estratégia do órgão. Inicia-se com breve explanação sobre o modelo de resolução do contencioso eleitoral brasileiro, assim como das atribuições legais da justiça eleitoral brasileira. Segue-se com comparação entre a arquitetura organizacional do TSE e de outras cortes superiores brasileiras, assim como entre suas entregas e resultados. Por fim, por meio do exame da cadeia de valor do TSE, e reflexão sobre a adequação entre o arranjo institucional e a estratégia do órgão, são identificadas as possíveis incoerências entre a arquitetura organizacional da instituição e, por fim, aponta-se possíveis motivos que levam à adoção da estrutura atual.

## Introdução

As últimas eleições gerais brasileiras, realizadas em 2014, contaram com mais de vinte e cinco mil candidatos, concorrendo a mais de 1.600 cargos. Estes deputados, senadores, governadores e presidente foram eleitos por mais de 142 milhões de eleitores, em votações realizadas nos 5.570 municípios brasileiros. Apesar do grande número de eleitores e locais de votação, a apuração dos votos no primeiro turno das eleições de 2014 estava finalizada em algumas horas.

Um processo eleitoral como o descrito, totalmente informatizado, não poderia ser realizado por uma única instituição. A justiça eleitoral brasileira é composta por um tribunal superior, vinte e sete tribunais regionais eleitorais, diversos juízes eleitorais atuando em zonas eleitorais e servidores distribuídos por milhares de cartórios eleitorais. Não há como negar, no entanto, que o Tribunal Superior Eleitoral tem papel de destaque no que diz respeito ao planejamento, gestão e logística eleitoral. Afinal, cabe ao TSE a consolidação das propostas orçamentárias de todos os órgãos da justiça eleitoral, o repasse de recursos, a criação e extinção dos cargos e funções de toda a justiça eleitoral, o desenvolvimento dos sistemas eleitorais, a edição das regulamentações eleitorais e, ainda, a aquisição das urnas eletrônicas, principal instrumento para a viabilização do voto no atual sistema eleitoral brasileiro.

É inegável, portanto, que o TSE centraliza diversas funções e realiza, de fato, a gestão do processo eleitoral brasileiro. Mas não apenas isso: além das funções executivas mencionadas, este tribunal superior também é a última instância recursal jurisdicional da justiça eleitoral. Conta com sete ministros em sua Corte - um deles o Presidente do órgão - cujos gabinetes e assessorias realizam o usual trabalho jurisdicional de análise processual. O TSE é, assim, instância máxima na análise do contencioso eleitoral.

O modelo adotado pelo Brasil para a realização de eleições é particular, mas não único. Henriquez (1999, p. 47) identifica-o como típico modelo latino-

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

americano, que constitui justiça especializada como responsável pela análise do contencioso eleitoral. A junção da atividade jurisdicional e executiva em um único órgão, ou conjunto de órgãos, no entanto, é bastante singular, e torna o arranjo institucional brasileiro digno de nota.

Neste contexto, a análise do funcionamento de instituições como os tribunais eleitorais é de grande interesse. Como conjugar em uma instituição duas atividades complementares e, também, tão distintas em natureza? O jurisdicional é, afinal, reativo: age diante do conflito, da contenda, da necessidade de uma solução que pode ser, inclusive, a extinção de algo - de um mandato, uma candidatura, uma vontade.

O executivo, por sua vez, é proativo: planeja, projeta, compra e executa. É o lugar da ação, e de como viabiliza-la. E, no entanto, dentro do TSE, ambos devem existir. Não apenas isso: devem, lado a lado, prosperar.

Para que isso ocorra, no entanto, é necessário que a instituição seja estruturada para tanto. A arquitetura organizacional precisa estar alinhada ao propósito do órgão, servindo como facilitador para que os processos de trabalho caminhem sem atropelos dentro da instituição. Estruturas, processos, sistemas, pessoas - organizados pela estratégia, coerentes com seu modelo de gestão (MARTINS, 2010, p. 178).

Identificar a maneira como se configura a arquitetura organizacional do TSE e verificar se está alinhada com a estratégia do órgão - nosso objetivo neste trabalho - poderá contribuir para uma compreensão mais abrangente sobre os desafios encontrados para a execução dos processos essenciais que caracterizam este Tribunal. Além disso, poderá trazer à luz pontos de melhoria ainda não identificados, sugerindo alternativas que possam colaborar para a otimização de recursos e maior efetividade na execução das atribuições do TSE.

## Metodologia

A pesquisa realizada consistiu basicamente de revisão bibliográfica sobre arquitetura organizacional e sua aplicação em organizações públicas, com foco no poder judiciário. Para uma melhor compreensão sobre o papel de uma justiça eleitoral, buscou-se também trazer alguns conceitos e explorar brevemente outras formas de organização e modelos para lidar com o contencioso eleitoral, com o intuito de demonstrar que não há apenas uma maneira de lidar com esta questão.

Dados e informações aqui encontrados são todos públicos, coletados e organizados por órgãos diversos, particularmente o Conselho Nacional de Justiça e os tribunais superiores do judiciário brasileiro.

Além disso, será também examinada documentação produzida pelo próprio Tribunal Superior Eleitoral, tais como normativos internos, resoluções, portarias e dados disponíveis no sítio do órgão.

A opção por este modelo de trabalho está fundamentada no fato de que há raros trabalhos sobre arquitetura organizacional que examinam a justiça eleitoral, em particular o TSE. É necessário, portanto, estabelecer um ponto de partida para que, no futuro, investigações mais profundas possam ser conduzidas sobre a arquitetura organizacional deste órgão ou da justiça eleitoral como um todo.

### **A justiça eleitoral no Brasil e no mundo**

A análise da arquitetura organizacional do Tribunal Superior Eleitoral não pode ser compreendida isoladamente. É necessário, de início, entender que o TSE é, simultaneamente, um dos diversos órgãos que compõe o Poder Judiciário brasileiro e, ainda, instituição maior na estrutura da justiça eleitoral brasileira. A complexidade deste papel fica ainda mais clara quando se verifica quão abrangente é a atuação desta justiça especializada.

É relevante destacar, no entanto, que o modelo de justiça eleitoral adotado no Brasil é apenas um dentre as diversas formas de atuação

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

jurisdicional para dirimir conflitos eleitorais que fatalmente surgem durante a execução de pleitos nas 76 nações consideradas democracias no mundo (Democracy Index, 2016, p. 5). Dong oferece uma definição bastante ampla para o termo “justiça eleitoral”, considerando que esta é “tanto o princípio básico quanto a garantia da precisão dos métodos de registro, dos processos e dos resultados da votação” (1999, p. 40, tradução nossa). Depreende-se, portanto, que a atuação deste ramo judiciário ultrapassa a mera resolução de conflitos isolados; trata-se, também, do zelo pela execução do processo eleitoral e a garantia sobre a legitimidade, publicidade e exatidão de seu resultado. Assim, implícita na própria definição de justiça eleitoral está a ideia de algo híbrido, que conjuga facetas jurisdicionais e não se esquivava de responsabilidades executivas.

Henríquez, por sua vez, afirma que o termo justiça eleitoral (ou, como apontado pelo autor, “contencioso eleitoral”) pode ser compreendido como “os vários meios legais e técnicos de desafio ou controle (julgamentos, recursos ou reivindicações) de atos e procedimentos eleitorais, sejam eles apresentados perante **órgão de natureza administrativa, jurisdicional e/ou política**, para garantir a regularidade das eleições e sua conformidade com o Direito, isto é, com os princípios de constitucionalidade e/ou legalidade, corrigindo possíveis erros ou infrações aos regulamentos eleitorais” (1999, p. 45, grifo e tradução nosso). A menção às dimensões administrativas, jurisdicionais e políticas é especialmente relevante, pois demonstra que a conformidade e regularidade dos processos eleitorais devem atender requisitos relativos às três facetas – não por acaso, passíveis de paralelo à divisão de poderes encontrada no Brasil: Executivo, Legislativo e Judiciário. No entanto, é de destaque a ênfase dada à necessidade de instância ou instâncias decisórias, capazes de proferir decisões que regulem os conflitos inerentes ao processo eleitoral.

Dada a diversidade de questões que tocam o exercício do direito do voto – logísticas, orçamentárias, políticas, jurisdicionais –, não é surpresa verificar que existem arranjos institucionais igualmente variados, praticados em diferentes lugares do mundo, e influenciados, sem dúvida, por fatores históricos, culturais e sociais que atuam em cada sociedade. Recorremos

novamente a Henríquez, que propõe tipologia para categorizar os sistemas de justiça eleitoral vigentes (1999, p. 46 e 47), conforme elencados a seguir:

a) **sistema tradicional, ou clássico**: aquele que guarda para uma assembleia política a decisão final sobre as contendas eleitorais, ainda que possa haver, no decorrer do processo, etapas de julgamento administrativo ou jurisdicional.

b) **sistema austríaco**: predominante na Europa. Reserva para as cortes constitucionais as decisões finais relativas a impugnações e impedimentos eleitorais. Costuma incluir etapas prévias de caráter político ou jurídico.

c) **sistema inglês, ou contencioso de jurisdição ordinária**: controvérsias eleitorais são decididas pelos juízes da justiça comum, em julgados que ocorrem em uma única instância.

d) **sistema latino-americano**: caracteriza-se pelo estabelecimento de uma justiça especializada, cuja natureza é jurídica e/ou administrativa.

O Brasil, como outros países latino-americanos, adota a solução de uma justiça especializada, de caráter permanente, e que inclui atribuições administrativas relativas à execução dos pleitos eleitorais em todo o extenso território brasileiro, conforme detalhado a seguir.

### **A estrutura da justiça eleitoral brasileira**

Remonta a 1932 a instituição de estrutura de uma justiça eleitoral no Brasil similar à hoje existente. O Decreto nº 21.076 (BRASIL, 1932), que cria o Código Eleitoral, institui, no artigo 5º, a justiça eleitoral, cujas funções eram contenciosas e administrativas. Neste mesmo artigo, define:

“Art. 5º [...]

Parágrafo único. São órgãos da Justiça Eleitoral:

1º) um Tribunal Superior, na Capital da República;

2º) um Tribunal Regional, na Capital de cada Estado, no Distrito Federal, e na sede do Governo do Território do Acre;

3º) juizes eleitorais nas comarcas, distritos ou termos judiciários.”

A estrutura criada em 1932 foi mantida até a publicação da Constituição do Estado Novo (BRASIL, 1937), quando então foi extinta a justiça eleitoral brasileira. Sua reinstauração ocorreu em 1945, com a publicação do Decreto-Lei nº 7.586 (BRASIL, 1945). O documento, que regulava o alistamento eleitoral e as eleições no território brasileiro, definiu:

“Art. 6º Para execução da presente lei, há os seguintes órgãos:

- a) um Tribunal Superior, na capital da República;
- b) um Tribunal Regional, na capital de cada Estado e no Distrito Federal;
- c) Juntas Eleitorais;
- d) Juízos Eleitorais nas capitais, comarcas, têmos e distritos.”

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) não alterou de forma significativa a estrutura da Justiça Eleitoral brasileira. O artigo 92, inciso V, elenca como órgãos do Poder Judiciário “os Tribunais e Juízes Eleitorais”, detalhando esta informação no artigo 118 do mesmo documento:

“Art. 118. São órgãos da Justiça Eleitoral:

- I - o Tribunal Superior Eleitoral;
- II - os Tribunais Regionais Eleitorais;
- III - os Juízes Eleitorais;
- IV - as Juntas Eleitorais.”

Observa-se, assim, que desde a instituição da Justiça Eleitoral brasileira esta sofreu poucas, se alguma, mudança estrutural. Em essência, a hierarquia de uma corte superior, tribunais regionais e juízes manteve-se a mesma desde 1932.

Em relação às atribuições da Justiça Eleitoral e, especificamente, do Tribunal Superior Eleitoral, estas são encontradas no ainda vigente Código Eleitoral, a Lei 4.737 (BRASIL, 1965). Destaque-se que, além das atribuições jurisdicionais típicas relativas aos órgãos do Judiciário, também cabe ao TSE e aos Tribunais Regionais Eleitorais as atividades de recebimento e análise dos registros de candidaturas, alistamento, qualificação e inscrição de eleitores, confecção e distribuição de material de votação, elaboração e publicação de normas relativas aos atos preparatórios e regras de cada pleito, apuração e divulgação de resultados de eleições e diplomação de eleitos, dentre outras.

Verifica-se, portanto, que às atribuições de natureza jurisdicionais somam-se responsabilidades administrativas abrangentes, rotineiras e, por vez, de complexa logística. Não cabe aos órgãos da justiça eleitoral apenas a resolução das contendas que surgem ao longo do processo eleitoral; mais do que isso, cabe-lhes a responsabilidade de viabilizar a execução dos pleitos, dependendo de sua atuação a existência do próprio processo.

### **Arquitetura organizacional: premissas para análise**

Diante do que foi até este ponto exposto, parece natural propor a questão sobre como se organizam internamente instituições com atribuições tão amplas, de forma a viabilizar a consecução de seus objetivos tão diversos.

A hierarquia determinada na Carta Magna brasileira de 1988, assim como o conjunto de atribuições relacionadas no Código Eleitoral vigente, destacam o papel do TSE, Corte Superior e instância maior na estrutura da Justiça Eleitoral brasileira. Também é necessário apontar que, de acordo com o artigo 9º da Resolução nº 22.138, editada pelo Tribunal Superior Eleitoral (BRASIL, 2005), os Tribunais Regionais Eleitorais, embora incumbidos de detalharem suas próprias estruturas organizacionais, devem garantir que estas guardem simetria com a estrutura do TSE. Assim, é notável a centralidade deste órgão superior nos arranjos institucionais relativos à justiça eleitoral.

A análise da arquitetura organizacional de uma instituição deve considerar, de início, ao menos três pontos, conforme descrito por Martins &

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

Cunha (2009, p.2-11): primeiro, que desenhos institucionais não são objetos estáticos e isolados, formatações ideais às quais as organizações devem se acomodar, independentemente das circunstâncias internas e externas; segundo, as configurações estruturais de uma instituição não são apenas racionais, mas também estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais que compõe seu macro-ambiente institucional; e, por fim, que o melhor desenho institucional é aquele que melhor serve à estratégia da organização.

Desta forma, não há de se falar, nesta análise, em um modelo teórico ideal, ou apontar inadequações formais sem levar em conta o impacto da estrutura organizacional nos resultados estratégicos da organização. Ademais, para construir uma compreensão profunda e abrangente, é imperativo considerar o contexto institucional no qual a instituição se insere – neste caso, o Poder Judiciário brasileiro.

A definição de estrutura organizacional proposta por Martins (2010, p. 175) aponta, já de início, a necessidade de relacionar a arquitetura organizacional aos processos e à estratégia da instituição:

"Estruturas são um **conjunto recorrente** (porque institucionalizado) de **relacionamentos** (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdição sob determinados temas, como representados no organograma) que **organizam o trabalho** entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). **A função da estrutura é realizar a estratégia.** O melhor desenho de estrutura depende da estratégia e, portanto, é contingencial (embora possa sujeitar-se a certas regularidades e padrões, em particular no âmbito da administração pública). Estruturas desalinhadas são um obstáculo à estratégia."

Assim, a análise do desenho organizacional é vazia se não correlacionada à estratégia pretendida e ao alinhamento desta ao contexto institucional. Por contexto, entende-se o grau de complexidade, classificado

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

como baixo ou alto (MARTINS, 2010), mas frequentemente, e em especial no caso de organizações públicas, combinando características de ambos.

Um apontamento essencial a ser feito ao se realizar a análise da arquitetura organizacional de uma organização pública brasileira diz respeito ao contexto histórico do avanço da ordem burocrática no Brasil. Martins & Cunha (2009, p.11 e 12) observam que, no caso brasileiro, a estruturação da ordem burocrática se deu principalmente em momentos nos quais o contexto histórico era autoritário. Como exemplo, podemos citar o regime Vargas, durante o qual implantou-se, de forma padronizada, um modelo burocrático-ortodoxo de organização no conjunto da administração pública federal.

Períodos de democratização, por outro lado, caracterizaram-se por momentos de desestruturação da ordem burocrática de períodos autoritários. Ao longo do século XX, portanto, a administração pública brasileira passou por mudanças diversas, transitando entre modelos de maior ou menor autonomia às instituições, e por momentos nos quais existiam diretrizes norteadoras claras e gerais, aplicáveis a toda a administração, e outros nos quais as instituições experimentavam certa autonomia financeira e administrativa (MARTINS; CUNHA, 2009, p. 12-15).

A Constituição de 1988 marca uma nova fase para a administração pública, mas também uma oportunidade desperdiçada. Segundo Martins e Cunha (2009), sacrificou-se a autonomia das instituições em favor de excessivo foco no controle, “já que a autonomia tinha sido um problema histórico do processo de construção burocrática, tão mal utilizada para proporcionar escapes e predações” (Idem, 2009, p. 15). Assim, o Brasil entra neste momento de democratização e complexidade, cujo modelo de estado era o de um estado pleno de direito, democrático e social, apoiado em uma administração pública constituída nos moldes burocráticos-ortodoxos preconizados durante a Era Vargas.

A despeito das reformas posteriores, como a promovida pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o modelo de organização governamental de hoje ainda é fortemente influenciado por suas origens

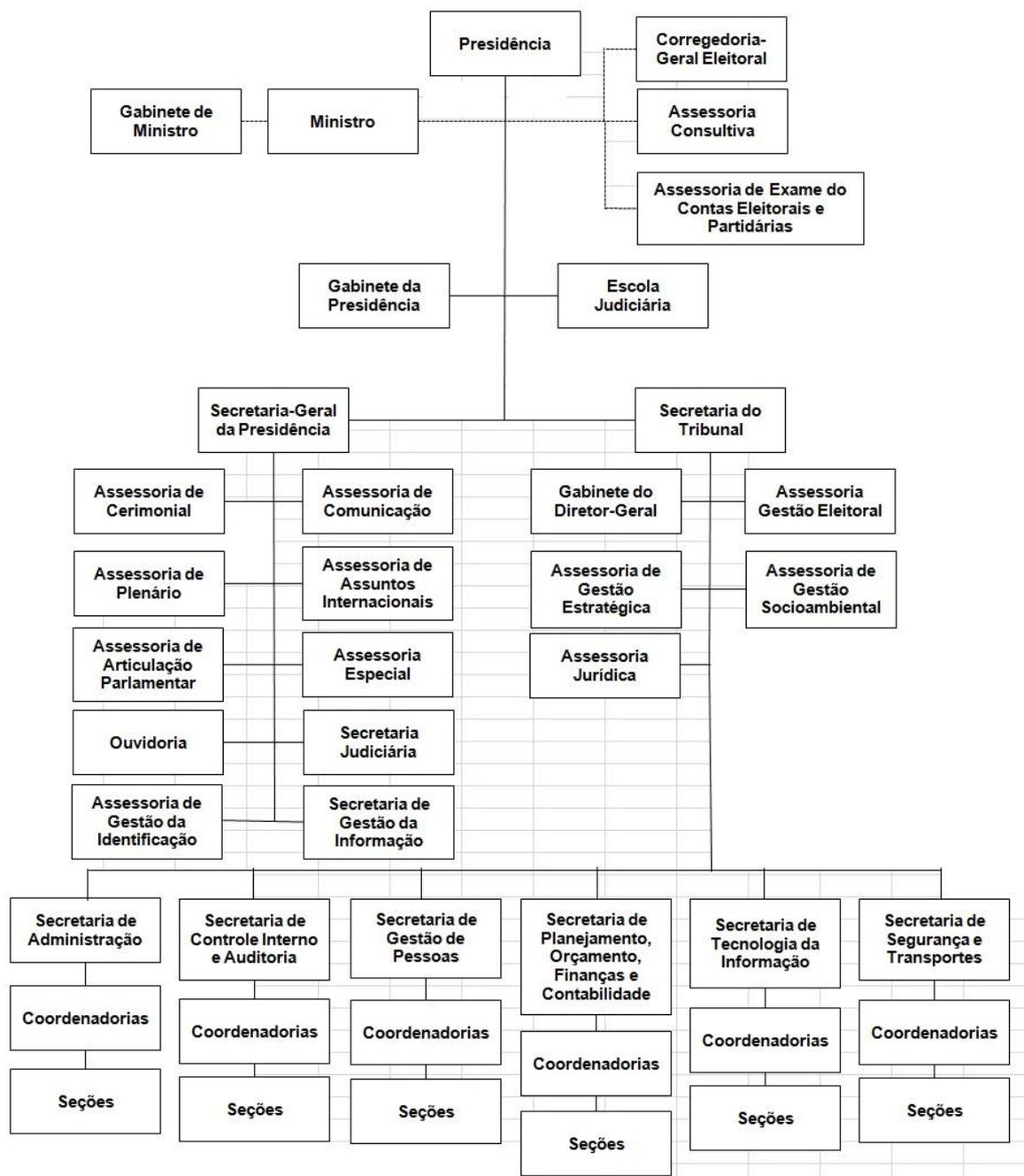
burocráticas-ortodoxas. Por outro lado, é inegável que o contexto no qual estão inseridas as organizações, inclusive as públicas, é bastante complexo e dinâmico; assim, a expectativa é que, para o alcance de melhores resultados, as instituições adaptem-se progressivamente a esta realidade.

### **TSE: análise da arquitetura organizacional atual**

Tendo em vista as considerações já feitas, cabe verificar como o Tribunal Superior Eleitoral se organiza internamente. Como primeiro ponto de análise, apresentamos o organograma do TSE, figura 1:

Figura 1 – Organograma do Tribunal Superior Eleitoral

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
*Coordenação-Geral de Especialização*



Fonte: sítio do TSE, em < <http://www.tse.jus.br/o-tse/sobre-o-tse/contatos-organograma>>, com adaptações

Cabe apontar, de início, que o organograma da organização sob estudo acompanha o modelo encontrado nos tribunais superiores brasileiros e na Suprema Corte do Brasil. Analisando a estrutura organizacional do Supremo Tribunal Federal - STF, do Superior Tribunal de Justiça - STJ, do Tribunal

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
Coordenação-Geral de Especialização

Superior do Trabalho – TST, do Superior Tribunal Militar - STM (Anexo 1) e, por fim, do Tribunal Superior Eleitoral, encontram-se pontos em comum:

- a) As estruturas dos tribunais superiores estabelecem, no mínimo, cinco níveis hierárquicos do topo até a base. Os termos utilizados por cada organização podem variar (no TSE, por exemplo, denomina-se “seção” a unidade na base da hierarquia, enquanto no STM existem ainda unidades cuja denominação é “setor”, abaixo do nível hierárquico das seções), mas ao menos cinco níveis hierárquicos podem ser encontrados;
- b) Em todos os tribunais há unidades “paralelas” à hierarquia. Ou seja, são unidades que gozam de autonomia e não estão inseridas na cadeia hierárquica como as demais unidades. Destacam-se, nesta categoria, os gabinetes de ministros, corregedorias e as escolas da magistratura;
- c) Há variações na organização estrutural do organograma de cada tribunal, mas é possível notar que todos separam em suas estruturas, de uma forma ou outra, as unidades vinculadas à área fim – atividades jurisdicionais – e áreas meio – unidades que atuam nos processos de aquisições, gestão de pessoas, gestão de material e patrimônio, gestão da informação e tecnologia da informação;
- d) Com exceção do Superior Tribunal de Justiça, as unidades relacionadas a atividades jurisdicionais, denominadas Secretarias Judiciárias, encontram vinculação hierárquica à Secretaria-Geral da Presidência ou diretamente à Presidência dos órgãos. Apenas no STJ verifica-se subordinação hierárquica desta unidade à Secretaria do tribunal, ou seja, à sua diretoria-geral.

É de destaque, portanto, a segmentação observada nos organogramas dos tribunais superiores entre o que é compreendido por tais instituições como área fim (jurisdicional) e área meio (administrativa, gestão de pessoas, tecnologia da informação, etc.). Como regra, os processos de trabalho das unidades que compõe área fim e área meio caminham paralelamente na hierarquia, sugerindo que a interface entre estes processos é mínima. Embora

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

não seja objeto deste trabalho examinar esta questão no que diz respeito aos tribunais superiores de maneira geral, é possível supor que, para a maioria dos órgãos que compõe o Poder Judiciário brasileiro, a interação entre os processos de trabalho das áreas meio e fim seja de fato limitada. Afinal, o produto final entregue por estas organizações – grosseiramente falando, decisões judiciais – é processado, desde sua entrada – processos judiciais – até sua saída – acórdãos e decisões monocráticas – pelas Secretarias Judiciais, Gabinetes de Ministros, Turmas e Plenários.

As áreas meio são, nos tribunais superiores, unidades que prestam apoio à atividade jurisdicional. É claro, portanto, que há um objetivo comum a estas unidades, que direcionam seus esforços a apoiar as diversas formas de prestação jurisdicional hoje existentes no universo jurídico brasileiro e prestadas pelos tribunais. No entanto, é possível afirmar o mesmo em relação ao Tribunal Superior Eleitoral?

Para tentar responder essa pergunta, devemos nos deter, de início, ao exame da cadeia de valor do órgão, conforme observado na figura 2, a seguir:

Figura 2 – Cadeia de valor



Fonte: sítio do TSE, disponível em <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tse-cadeia-de-valor-planejamento-e-gestao-tse>>

Verifica-se que a principal atividade do órgão é denominada “processo eleitoral”, aqui demonstrada em seis subatividades: regulamentação, registro de candidaturas, captação de votos, totalização e divulgação, aprovação das contas e diplomação. Analisando a cadeia de valor segundo os princípios postulados por Porter (1985, fl. 85-87), podemos verificar que as atividades primárias deste “processo eleitoral” são apoiadas por atividades de suporte, como a prestação jurisdicional, o alistamento eleitoral e o registro partidário, dentre outras.

É relevante apontar, portanto, a centralidade do processo eleitoral na cadeia de valor do órgão. Verifica-se que, não obstante a importância da prestação jurisdicional como uma relevante faceta do processo eleitoral, esta atividade não é, por si mesma, a finalidade do órgão – uma fundamental diferencial em relação aos outros tribunais superiores que compõe o judiciário brasileiro.

Há mais indícios que comprovam esta afirmação. Para fins deste estudo, talvez nenhum insumo seja tão relevante quanto a documentação relativa ao planejamento estratégico do TSE. Seguiremos, assim, com a análise da estratégia do órgão e seus resultados institucionais.

### **TSE: análise da estratégia e resultados**

O plano estratégico do órgão (Anexo 2), cuja vigência é de 2015, ano de publicação, até 2020, traz a descrição de missão e visão de futuro, reproduzidas a seguir (BRASIL, 2015):

#### **“Missão**

A missão é a razão da existência da organização e define seu propósito institucional. A missão do TSE é:

**Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia.**

#### **Visão de futuro**

A visão de futuro é a projeção de um cenário idealizado, possível e desejável da organização, de maneira clara, atraente e viável. Define o modo como a organização pretende ser percebida. A visão de futuro para 2020 no TSE é:

**Fortalecer a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.”**

Verifica-se, em ambos os textos, o foco no processo eleitoral e em seu impacto na sociedade brasileira. É possível confirmar, assim, a amplitude deste macroprocesso denominado “processo eleitoral”, conforme visto na cadeia de valor do órgão: as diversas atividades descritas na cadeia de valor estão diretamente relacionadas à viabilização deste processo, incluindo as atividades jurisdicionais, os registros de candidatura, cadastro de eleitores, logística, prestação de contas partidárias e de campanha, dentre outras.

O plano estratégico do TSE coloca, ainda, oito objetivos estratégicos, distribuídos em três perspectivas. Destes oito objetivos, é possível apontar ao menos quatro deles cujos textos de descrição apontam para a finalidade do processo eleitoral, explicitada na missão do órgão: fortalecimento da democracia, por meio de um processo eleitoral legítimo. Reproduzimos, a seguir, estes objetivos estratégicos e suas descrições (BRASIL, 2015, p. 8 e 9, grifo nosso):

#### **“Garantia dos direitos de cidadania**

Refere-se ao desafio de garantir, no plano concreto, os direitos da cidadania, **buscando fortalecer a democracia**, observando práticas sustentáveis, acessibilidade e uso de tecnologia limpa.

[...]

#### **Combate à corrupção e à improbidade administrativa**

Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura **nos processos eleitorais**, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes eleitorais e contra a administração pública, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem dos reflexos eleitorais decorrentes do desvio de recursos públicos, de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e da fiscalização do gasto público no âmbito do TSE.

#### **Fortalecimento da segurança e da transparência no processo eleitoral**

Está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o **aprimoramento contínuo da segurança e da transparência dos pleitos eleitorais**, com a utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho.

[...]

#### **Aperfeiçoamento da gestão orçamentária**

Refere-se ao **aperfeiçoamento dos mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias e ao aprimoramento do processo eleitoral** e da prestação jurisdicional. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais da Justiça Eleitoral.”

O foco no processo eleitoral enquanto atividade finalística do tribunal permeia, ainda, os indicadores estratégicos utilizados para mensurar os resultados do órgão, como evidenciado pela inclusão de dois indicadores relacionados ao cadastramento biométrico de eleitores: o “índice de eleitores

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

com cadastro biométrico” (BRASIL, 2015, p. 10) e “índice de reconhecimento biométrico do eleitor” (Idem, 2015, p. 16).

Constatação similar pode ser feita também em relação às iniciativas estratégicas mencionadas no plano (Idem, 2015, p. 30 e 31). Segundo levantamento realizado no supracitado plano estratégico, foram encontradas vinte e nove iniciativas estratégicas; destas, nove impactam diretamente o processo eleitoral, atuando em aspectos como a efetividade, a transparência e a segurança deste. A tabela 1 traz o conjunto de vinte e nove iniciativas, destacando aquelas diretamente relacionadas ao aprimoramento do processo eleitoral:

Tabela 1 – Iniciativas estratégicas

<b>Alinhamento estratégico</b>	<b>Nome da iniciativa estratégica</b>
Garantias do direito de cidadania	Executar ações relacionadas às práticas socioambientais sustentáveis, acessibilidade e uso de tecnologia limpa.
	<b>Ampliar a carta de serviços ao eleitor.</b>
	Aprimorar o atendimento das pesquisas de informações administrativas, arquivísticas, doutrinárias, históricas, jurisprudenciais e legislativas.
Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aperfeiçoar o processo de monitoramento das recomendações.
	<b>Transparência do financiamento eleitoral com a publicação dos extratos eletrônicos de campanha eleitoral</b>
Fortalecimento da segurança e da transparência do processo eleitoral	<b>Ampliar a divulgação de matérias sobre a segurança da votação.</b>
	<b>Promover ações de esclarecimento sobre o funcionamento do processo eletrônico de votação.</b>

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
 Coordenação-Geral de Especialização

	<p><b>Aprimorar os mecanismos de coleta biométrica.</b></p> <p><b>Aprimorar os mecanismos de identificação biométrica.</b></p> <p><b>Modernizar o processo eletrônico de votação.</b></p> <p>Modernizar a estrutura de hospedagem dos sistemas críticos da JE.</p> <p>Ofertar serviços de compartilhamento de dados entre o TSE e órgãos da Administração Pública Federal.</p> <p>Desenvolver o Registro Civil Nacional.</p> <p><b>Realizar estudos voltados à melhoria da segurança e transparência do processo eleitoral informatizado.</b></p>
Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	<p>Desenvolver mecanismo de medição do tempo decorrido entre o julgamento colegiado e a lavratura dos acórdãos.</p> <p>Tramitar eletronicamente os processos Judiciais e administrativos</p>
Aperfeiçoamento da gestão de pessoas	<p>Desenvolver e valorizar o capital humano do TSE</p> <p>Monitorar o clima e promover a prática dos valores organizacionais.</p> <p>Promover a qualidade de vida no trabalho.</p>
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária	<p>Implantar o Sistema de Custos.</p> <p>Aperfeiçoar o Planejamento da Ocupação Imobiliária da Justiça Eleitoral.</p> <p>Aprimorar o Planejamento Orçamentário e a Qualidade dos Gastos.</p>
Fortalecimento da governança	<p>Aperfeiçoar a governança em gestão de pessoas.</p> <p>Promover processos de comunicação da estratégia.</p> <p>Fortalecer a cultura da transparência.</p>

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
 Coordenação-Geral de Especialização

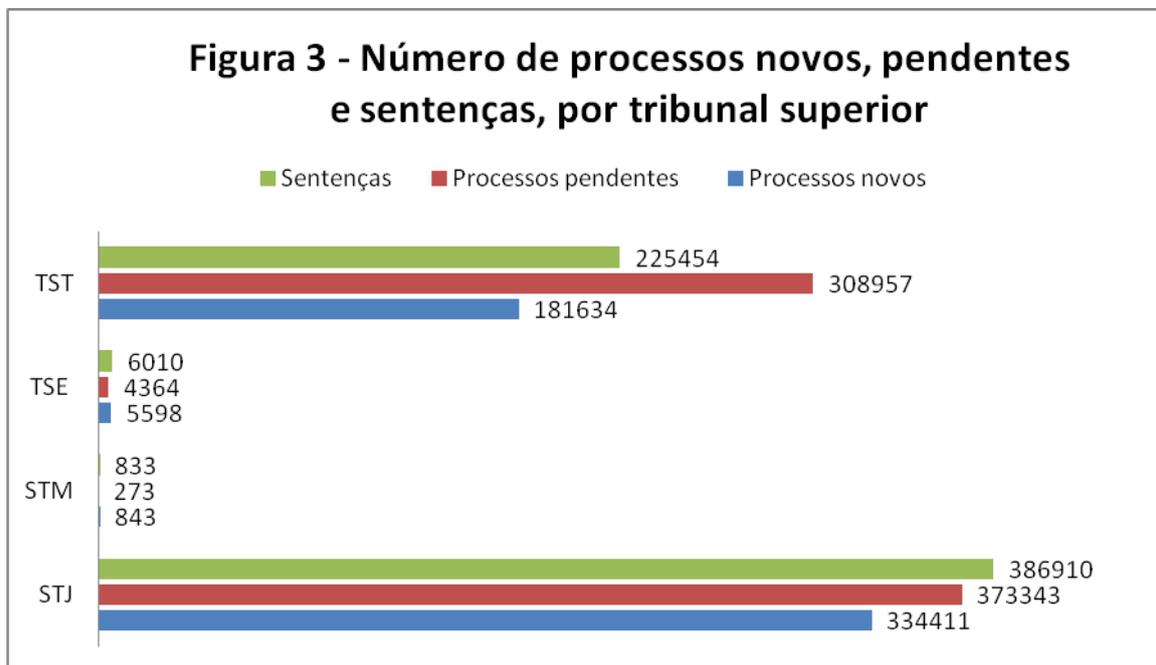
	Implementar a Biblioteca Digital do TSE.
Aperfeiçoamento da governança de tecnologia da informação	Aprimorar os processos de governança de TI.
	<b>Atualizar a infraestrutura de TI nos cartórios eleitorais.</b>
	Implementar soluções de TI de forma colaborativa com os demais regionais eleitorais.

Fonte: BRASIL, 2015, fl 30 e 31, grifo nosso.

Deve-se destacar que as mencionadas iniciativas estratégicas “especificam como se pretende atingir as metas definidas e eliminar ou neutralizar as causas identificadas. Podem expressar projetos, programas ou estratégias e devem ser traduzidas em ações operacionais e em orçamentos. Não devem representar ações de rotinas ou operacionais” (BRASIL, 2015, p. 30). As iniciativas, portanto, buscam agregar valor à organização, e denotam como a estratégia do órgão se desdobrará na prática. São também, neste caso, evidências sobre a vocação executiva do tribunal, que orienta planos e esforços para atuar com especial diligência no processo eleitoral.

Além do exame da estratégia do TSE, no entanto, se faz necessário considerar, para análise sobre a adequação da arquitetura organizacional do órgão, os resultados entregues pelo tribunal. Tais entregas, sejam na forma de serviços eleitorais ou prestação jurisdicional, demonstram se o direcionamento de esforços planejado pela referida Corte superior é justificável, e se a estrutura organizacional existente está adequada à finalidade do órgão.

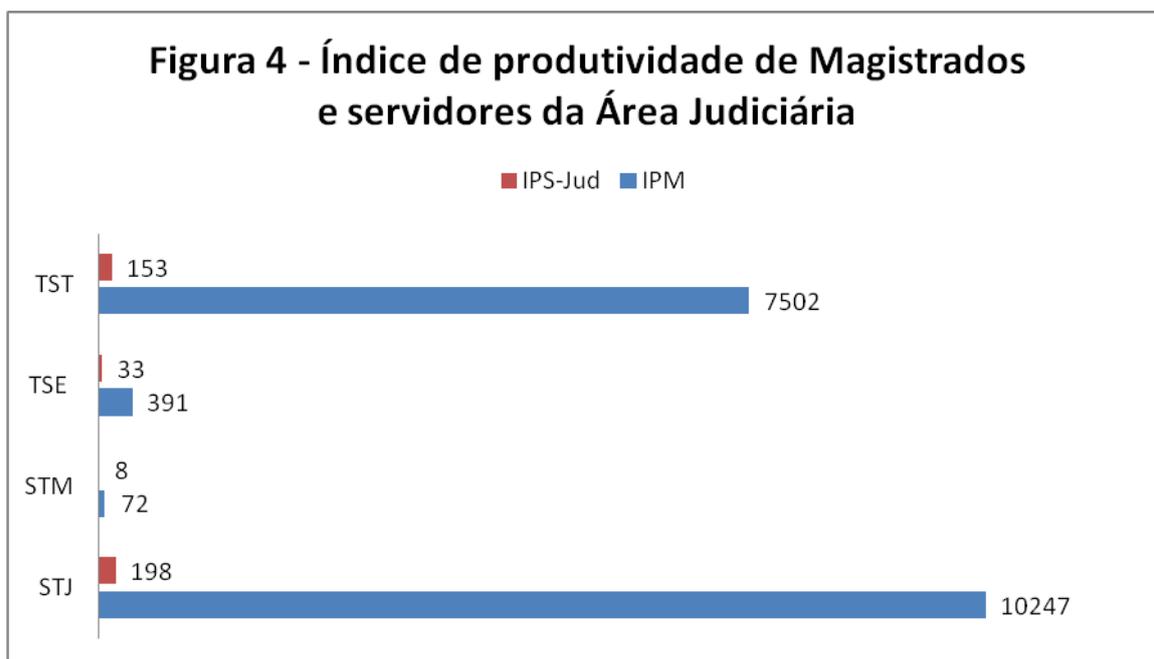
Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (BRASIL, 2017), o Tribunal Superior Eleitoral recebeu, em 2016, 5.598 casos novos. O órgão tinha, ainda, 4.364 casos pendentes – estoque de processos com o qual iniciou o ano de 2016. No mesmo ano, proferiu 6.010 sentenças. Embora os números apontem uma tendência do TSE em julgar mais processos que recebe, sugerindo boa produtividade na prestação jurisdicional, é necessário colocar estes dados em perspectiva, comparando-os a outros tribunais superiores, conforme figura 3:



A figura 3 mostra notável discrepância entre os números de processos novos, pendentes e sentenças proferidas de cada tribunal superior. Comparado a tribunais como o STJ e o TST, a carga jurisdicional do TSE é bastante reduzida. Há de se considerar, no entanto, que o Tribunal Superior Eleitoral é composto por apenas sete ministros, enquanto STJ e TST são cortes compostas por 33 e 27 ministros, respectivamente. Assim, para melhor exame sobre a prestação jurisdicional do Tribunal Superior Eleitoral, consideraremos, ainda, outros índices de produtividade.

O mais recente relatório “Justiça em Números” (BRASIL, 2017), publicado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça, apresenta diversos dados de interesse, especialmente quanto à prestação jurisdicional. O índice de produtividade dos magistrados (IPM) e o índice de produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-Jud) são informações de valia para a compreensão sobre a capacidade dos tribunais brasileiros de servirem a sociedade no âmbito da prestação jurisdicional, assim como colaboram para a identificação de pontos de melhoria. Ambos os índices são calculados, segundo o CNJ, “pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados e servidores na jurisdição [...]”. A carga de trabalho revela o

número de procedimentos pendentes e resolvidos no ano, incluindo não somente os processos principais, como também os recursos internos e os incidentes julgados e em trâmite” (BRASIL, 2017, p.70).

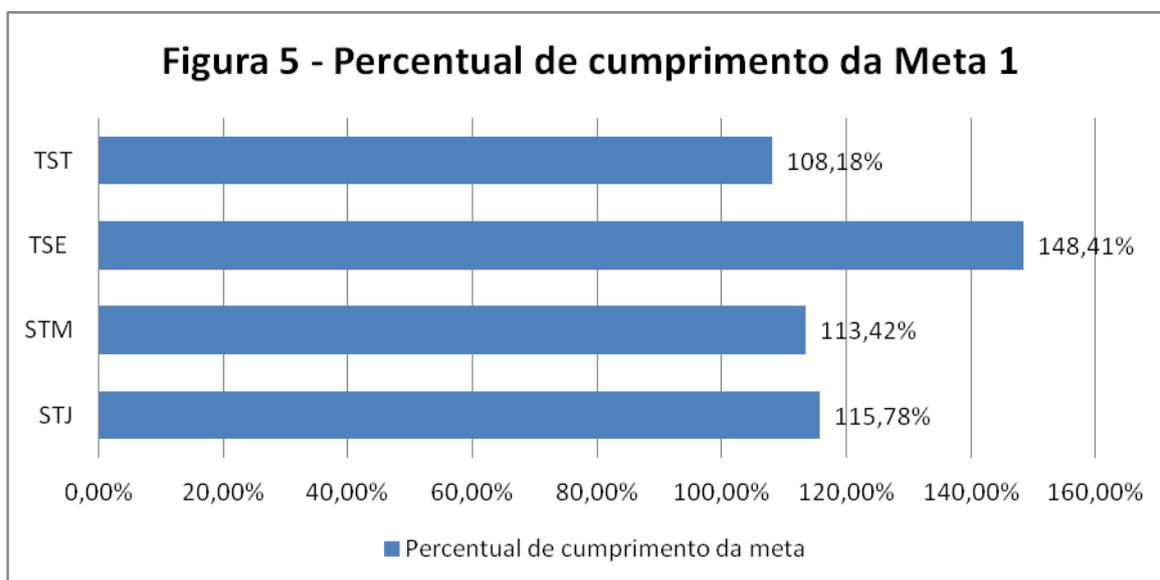


A figura 4 apresenta comparativo entre os IPM e IPS-Jus de tribunais superiores brasileiros, evidenciando a produtividade de magistrados e servidores da Área Judiciária em cada um. Percebe-se que os índices do TSE, em comparação a outros tribunais superiores – notadamente o Tribunal Superior do Trabalho e o Superior Tribunal de Justiça – é reduzida. Tal dado, no entanto, não necessariamente sugere baixa produtividade por parte de servidores e magistrados; corrobora, porém, a hipótese de que o Tribunal Superior Eleitoral tem, em comparação a órgãos com os quais mantém relação horizontal, carga processual menor.

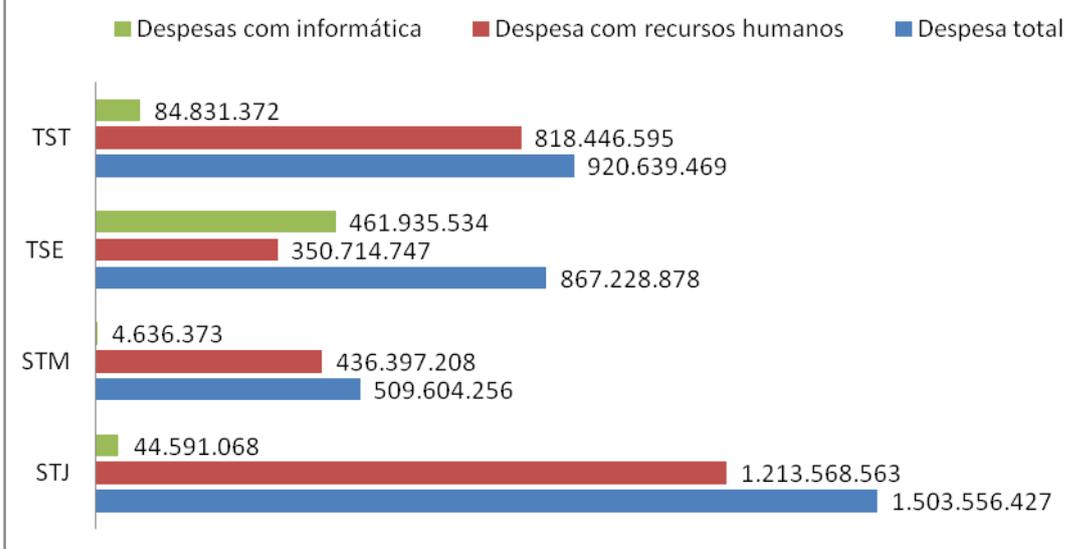
Dado adicional que atesta o fato de que não há problemas de produtividade no TSE é também fornecido pelo Conselho Nacional de Justiça, no relatório “Metas Nacionais do Poder Judiciário 2016” (BRASIL, 2017). No documento, também produzido pelo CNJ anualmente, verifica-se os resultados dos tribunais para as metas estabelecidas no ano anterior. A Meta 1 – “Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
Coordenação-Geral de Especialização

corrente” – tem como foco, segundo definição do Conselho, “a produtividade e a prevenção à formação de estoque de processo. Para isso, preconiza o julgamento de quantidade maior de processos, inclusive recursos, do que os distribuídos no ano corrente” (Idem, 2017, p. 9). Neste quesito, verifica-se que o TSE apresentou bons resultados, mesmo quando em comparação a outras cortes, conforme dados da figura 5.



Se a produção em relação à prestação jurisdicional do TSE parece baixa, ao comparar o Tribunal a seus pares, verifica-se, por outro lado, que a Corte Superior Eleitoral voltou esforços também em outras direções. O relatório “Justiça em Números” (BRASIL, 2016, p. 49) traz dados sobre gastos anuais das cortes superiores, conforme figura 6:

**Figura 6 - Despesas por tribunal (em R\$)**

Como observado na figura, é notável a diferença de gastos com informática do Tribunal Superior Eleitoral em comparação com outros tribunais. Isso se deve, sem dúvida, à atuação do TSE como órgão de execução eleitoral, papel que implica, dentre outras coisas, na aquisição de urnas eletrônicas e kits de coleta biométrica, além do desenvolvimento de sistemas eleitorais. O impacto financeiro de aquisições e contratos, a maioria deles voltados para a execução eleitoral, superam todos os outros gastos do órgão, inclusive os com pessoal – despesas de maior volume em todos os outros tribunais superiores.

Informações sobre as Eleições 2016, encontradas no sítio do TSE (BRASIL, 2016), ajudam a compreender a dimensão do processo de trabalho para preparação e execução eleitoral no órgão. Apresentamos, a seguir, alguns dados quantitativos que exemplificam este ponto:

- a) **Normas e documentações:** apenas para as Eleições 2016, doze normas específicas foram editadas pelo TSE. A edição de tais normas foi precedida pela realização de dez audiências públicas, que coletaram sugestões dos participantes;
- b) **Aplicativos Justiça Eleitoral:** dez aplicativos foram desenvolvidos e disponibilizados pela área de informática do TSE;

- c) **Candidaturas:** a Justiça Eleitoral recebeu, em todo o Brasil, 496.896 registros de candidatura. Embora os registros tenham sido realizados nos cartórios e sedes dos tribunais regionais eleitorais, o sistema para recebimento destes registros foi desenvolvido e é mantido pela área de tecnologia da informação do TSE;
- d) **Eleitorado:** votaram nas eleições municipais 144.088.912 eleitores, 46.305.957 deles com cadastro biométrico. O cadastro de eleitores e o sistema que registra eleitores é desenvolvido e gerido pelo TSE, incluindo o cadastro biométrico.
- e) **Urna eletrônica:** o sistema utilizado por todas as urnas eletrônicas é desenvolvido pela área de tecnologia da informação do TSE; além disso, a gestão do parque de urnas brasileiros – mais de 550.000 urnas – é realizado pelo Tribunal Superior Eleitoral;
- f) **Totalização dos votos:** o sistema de totalização de votos é desenvolvido e gerenciado pelo TSE, onde são realizadas as totalizações de votos para todos os cargos em disputa nos 5.568 municípios brasileiros nos quais foram realizadas eleições em 2016.

Como podemos verificar, o Tribunal Superior Eleitoral tem diversas atribuições que não são de caráter jurisdicional, e não encontram paralelo no Poder Judiciário brasileiro, senão em outros tribunais que compõe a justiça eleitoral. Seus resultados, quando vistos em comparação a seus pares, são singulares. É questionável, portanto, mensurar as entregas do TSE pelos mesmos parâmetros utilizados para outros tribunais.

Ademais, a distribuição singular de orçamento do Tribunal Superior Eleitoral demonstra que grande parte dos recursos são direcionados a serviços e unidades que, em outros tribunais superiores, são considerados de suporte. O fato do órgão ter despesas altas em áreas que não as de pessoal – tipicamente o maior gasto em outros tribunais superiores – evidencia a vocação

executiva do TSE, que orienta seus esforços para as aquisições e aplicação de recursos em áreas atípicas para o Poder Judiciário.

## Conclusão

Ao longo deste trabalho foi possível concluir que, no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a justiça eleitoral é, por natureza, um segmento distinto e peculiar. A existência de uma justiça especializada, voltada apenas para a resolução de conflitos oriundos dos pleitos, é uma antiga opção brasileira, que acompanha a democracia no Brasil praticamente desde suas origens.

As dimensões continentais do país são sem dúvida uma das principais razões para que a Justiça Eleitoral no Brasil tenha se tornado tão grande – entre cartórios eleitorais, tribunais regionais e tribunal superior, são, segundo dados do relatório “Justiça em Números”, 3.040 unidades judiciais (BRASIL, 2017, p. 28). No entanto, imbuída não apenas da missão de julgar questões eleitorais, mas também de ser “responsável pela organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos” (Idem, 2017, p. 25), este segmento do judiciário necessita de capilaridade e capacidade executiva que alcance cada brasileiro apto a exercer seus direitos políticos.

Especificamente em relação ao Tribunal Superior Eleitoral, verificou-se que este é um órgão cuja prioridade estratégica é bastante clara: a execução do processo eleitoral. A principal entrega deste tribunal, portanto – e nisso difere de outros tribunais superiores, com os quais é tão frequentemente comparado -, não são decisões judiciais. Estas são um meio, uma entrega intermediária, que permite ao TSE gerar o resultado que lhe é a razão de existir: um processo democrático legítimo e seguro, que resulte em representantes legitimamente eleitos, assegurando a continuidade e a credibilidade da democracia brasileira.

E, no entanto, em sua organização interna, verificou-se que o Tribunal Superior Eleitoral carrega contradições em relação a esta clareza estratégica. A

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

produtividade na prestação jurisdicional, embora adequada, é, em termos de volume, significativamente inferior a de outros tribunais superiores. Dados fornecidos pelo CNJ nos levam a inferir que a capacidade jurisdicional do TSE está dentro do esperado e gera resultados satisfatórios, como evidenciado pelo percentual atingido na Meta 1 estabelecida pelo Conselho. No entanto, considerando o número de processos, e o fato de que a prestação jurisdicional é, no caso de toda a justiça eleitoral, um processo de apoio, é surpreendente observar, na arquitetura organizacional do órgão, a centralidade e ênfase dada às unidades responsáveis por este processo.

Conforme observado, os gabinetes dos ministros e ministros – responsáveis por, monocraticamente ou em plenário, emitir sentenças e decisões – gozam de autonomia em relação à estrutura organizacional. Se, por um aspecto, tal autonomia pretende zelar pela isenção e independência nas decisões exaradas pelos ministros da Corte, também reafirma a segregação entre as funções executivas e jurisdicionais do Tribunal. Da mesma maneira, a Secretaria Judiciária, que processa os autos – protocolando, autuando e publicando acórdãos e decisões -, está hierarquicamente ligada à Secretaria-Geral da Presidência. Este desenho do organograma faz com que a Secretaria Judiciária não responda, portanto, à Diretoria-Geral, a qual estão subordinadas outras unidades cujo trabalho é de relevante impacto ao processo eleitoral, como a Secretaria de Tecnologia da Informação – responsável pelos sistemas informatizados do órgão – ou a Secretaria de Administração – responsável pelas aquisições do TSE e logística de distribuição de diversos materiais essenciais, como a própria urna eletrônica de votação.

O processo eleitoral, como demonstrado pela cadeia de valor do órgão, envolve diversos subprocessos, muitos dos quais conjugam, na prática, a atuação de áreas de conhecimento e unidades diversas. O registro de candidaturas é um exemplo esclarecedor: realizado por meio de sistema desenvolvido pela área de informática do TSE, este depende de parâmetros que são estabelecidos em leis e normas. Para que o sistema funcione de acordo com as determinações legais que embasam os requisitos para aceite ou

negação de um registro, a unidade de tecnologia da informação depende do apoio técnico das áreas jurídicas do tribunal.

É também relevante a co-dependência existente entre execução eleitoral e as decisões e sentenças judiciais. A legitimidade e segurança preconizadas na missão e na visão de futuro do TSE são frequentemente relacionadas à segurança da urna eletrônica, sigilo do voto e confiabilidade nos sistemas eleitorais; no entanto, verifica-se crescente impacto do aspecto jurídico, especialmente no que concerne à segurança jurídica dos pleitos eleitorais. A atuação das cortes eleitorais brasileiras tem o potencial de incluir e excluir candidatos, inclusive anulando pleitos eleitorais e influenciando a linha sucessória de cargos eletivos.

Embora a prestação jurisdicional do Tribunal Superior Eleitoral não seja impactante para a sociedade em relação a volume de processos, ela é crescentemente relevante em relação aos trâmites da democracia brasileira. Os custos de anular ou confirmar candidaturas e pleitos vai além do financeiro e logístico, por óbvio, mas estes aspectos também são de suma importância. Assim, parece-nos de grande valia que a organização responsável por este processo, e que encara a si mesma como guardiã da democracia, busque trabalhar de forma coordenada em tudo que diz respeito à execução de pleitos.

E, no entanto, está claro que a estratégia do órgão aponta para isso, pois enuncia seu foco em resultados voltados para a prestação do melhor serviço em benefício da democracia no Brasil, conforme atesta o plano estratégico do tribunal. O que justifica, então, um arranjo institucional que segmenta e segrega unidades que, cada vez mais, precisam trabalhar harmonicamente?

Como bem aponta Martins & Cunha (2009, p.5), a resposta está nas funções simbólicas da estrutura. Conforme demonstrado, embora intrinsecamente peculiar em suas funções, o Tribunal Superior Eleitoral é formalmente categorizado como mais um órgão que compõe o Poder Judiciário brasileiro. O Conselho Nacional de Justiça classifica o órgão como um dos tribunais superiores brasileiros, e utiliza parâmetros idênticos aos utilizados

## Diretoria de Formação Profissional e Especialização

### Coordenação-Geral de Especialização

para os outros tribunais para analisar sua produtividade. Dos sete ministros que compõe a corte do TSE, cinco são, a qualquer tempo, simultaneamente ministros em outros tribunais – STJ ou STF. Assim, ao se considerar a Justiça Eleitoral como mais um segmento de justiça do Poder Judiciário, e o TSE como comparável às outras cortes superiores, reforça-se a ideia de que, em tudo que for possível, o órgão de fato será como os outros tribunais.

Percebe-se, assim, que o Tribunal Superior Eleitoral adota um arranjo institucional formal verticalizado, e típico de organizações burocrático-ortodoxas. Há sinais de que a organização busca uma horizontalização, como pode-se verificar pelo grande número de assessorias e unidades submetidas à Secretaria-Geral da Presidência e da Diretoria-Geral, mas ainda é típica a existência de diversos níveis hierárquicos. A tendência é que a comunicação seja verticalizada, e pode ser dificultada entre os segmentos Diretoria-Geral e Secretaria-Geral da Presidência, pois não existe sinal, no organograma do órgão, de qualquer sobreposição que facilite a interação entre as unidades que compõe estes segmentos distintos.

No entanto, é relevante apontar que este arranjo formal não impediu, até o momento, que o órgão realizasse suas entregas. As eleições brasileiras aconteceram no prazo, os resultados foram entregues com rapidez e a diplomação dos eleitos ocorreu como previsto. Da mesma forma, segundo os dados fornecidos pelo CNJ, a prestação jurisdicional do TSE, em termos de volume, tem sido satisfatória. Podemos supor, portanto, que existem mecanismos internos, não explícitos na arquitetura organizacional formal do órgão, que facilitam a colaboração entre unidades e permitem que, se necessário, estas trabalhem em sincronia. Assim, futuros estudos realizados sobre a arquitetura organizacional deste tribunal, ou outros que compõe a justiça eleitoral, podem explorar as relações informais entre as unidades.

Outro aspecto que merece ser examinado em trabalhos vindouros é o impacto da liderança na estrutura organizacional. Embora não explorado aqui, é fato que o TSE, como outros órgãos, está sujeito a mudanças estruturais, que geralmente acompanham mudanças na liderança. Compreender o que motiva

tais mudanças, como ocorrem, e suas consequências, pode também ajudar a esclarecer os obstáculos e identificar possíveis melhorias.

Por fim, seria de extrema valia que, a partir do exame detalhado dos processos de trabalho do TSE, assim como de sua estratégia e cadeia de valor, fosse proposto novo arranjo institucional para este órgão. Embora a viabilização de tais mudanças seja de cunho também legal e político, seria salutar que uma instituição cujo trabalho tem tanta relevância para a sociedade brasileira pudesse ter a disposição uma estrutura que lhe servisse melhor.

**Referências bibliográficas**

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2017**. Brasília, DF, CNJ, 2017.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Metas Nacionais do Poder Judiciário 2016**. Brasília, DF, CNJ, 2017. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/05/64acb190bee63682ea4b7f7805f5acce.pdf>>. Acesso em: 25 de jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, RJ, 1937. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm)>. Acesso em 16 de nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 3 de set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932**. Decreta o Código Eleitoral. Rio de Janeiro, 1932. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 16 de nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 7.586, de 28 de maio de 1945**. Regula, em todo país, o alistamento eleitoral e a eleições a que se refere o artigo 4º da Lei Constitucional n. 9, de 28 de fevereiro de 1945. Rio de Janeiro, 1945. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-7586-28-maio-1945-417387-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 16 de nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965**. Institui o Código Eleitoral. Brasília, DF, 1965. Disponível em

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
*Coordenação-Geral de Especialização*

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4737.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4737.htm)>. Acesso em: 16 de nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Informações sobre as Eleições 2016 para prefeito, vice-prefeito e vereador**. Brasília, DF, TSE, 2017. Disponível em <<http://www.tse.jus.br/eleitor-e-eleicoes/eleicoes/eleicoes-anteriores/eleicoes-2016/eleicoes-2016>>. Acesso em: 18 de jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.138, de 19 de dezembro de 2005**. Aprova instruções para aplicação da Lei nº 11.202, de 29 de novembro de 2005. Brasília, DF, TSE, 2005. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2005/RES221382005.htm>>. Acesso em: 4 de dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 23.438, de 30 de março de 2015**. Aprova o Planejamento Estratégico do Tribunal Superior Eleitoral para o período de 2015 a 2020. Brasília, DF, TSE, 2015. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tse-resolucao-n-23-439-2015-aprova-o-planejamento-estrategico-do-tribunal>>. Acesso em: 4 de set. 2017.

DONG, Nyueng Huu. Justicia electoral. **Evaluación y perspectivas**. In: HENRÍQUEZ, J. Jesús Orozco (Coord.). **Sistemas de justicia electoral: evaluación y perspectivas**. México: IFE, PNUD, UNAM, IIJ, IFES, IDEA International, TEPJF, 2001

HENRÍQUEZ, J. Jesús Orozco (Coord.). **Sistemas de justicia electoral: evaluación y perspectivas**. México: IFE, PNUD, UNAM, IIJ, IFES, IDEA International, TEPJF, 2001

MARTINS, Humberto F.; CUNHA JR, L. A. P.. **Organização governamental - problemas e soluções em perspectiva conceitual e da administração pública brasileira**. In: MODESTO, Paulo. (Org.). Nova Organização Administrativa Brasileira. [S.l.], Editora Forum, 2009

MARTINS, Humberto F., MARINI, Caio. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília, Instituto Publix, Editora Publix, 2010

PORTER, Michael E.. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. [S.l.], Free Press, 2008.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED. **Democracy Index 2016**. Londres, The Economist Group, 2016. Disponível em <<https://www.eiu.com/topic/democracy-index>>. Acesso em: 17 de nov. 2017.

The logo of the Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) is located in the top left corner. It features a stylized illustration of a building and trees in a reddish-brown color. The word "ENAP" is written in small letters above the illustration. To the right of the illustration is a dark red square containing the word "Enap" in white, bold, sans-serif font.

**Enap**

**Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Formação Profissional e Especialização

*Coordenação-Geral de Especialização*

---

The logo features a stylized illustration of a building and trees in the background, with the acronym 'ENAP' positioned above the main text.

**Enap**

**Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Formação Profissional e Especialização

*Coordenação-Geral de Especialização*

---