

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ROGEANE DE PAULA PACHECO LOPES**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO:** um estudo de caso  
na implantação do cadastramento biométrico no TRE-MA

São Luís  
2016

**ROGEANE DE PAULA PACHECO LOPES**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO:** um estudo de caso  
na implantação do recadastramento biométrico no TRE-MA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís  
2016

Lopes, Rogeane de Paula Pacheco.

O planejamento estratégico no poder judiciário: um estudo de caso na implantação do recadastramento biométrico no TRE-MA / Rogeane de Paula Pacheco Lopes. – 2016.

77 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. Sistema de votação. 2. Recadastramento biométrico. 3. Diretrizes. I. MARTINS, ADEMIR DA ROSA. II. Título

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO: um estudo de caso**  
na implantação do recadastramento biométrico no TRE-MA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 12 / 09 / 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Vilma Moraes Heluy  
Ma. em Economia  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Miguel Mubárack Heluy  
Me. em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais, fonte maior da  
minha inspiração e estímulo.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pelo conhecimento e discernimento adquirido, pela saúde, disposição e condição que me foram concedidas a estar presente em todas as aulas durante todo o curso.

Ao meu esposo Carlos Manoel, e minhas filhas, Ríssaly e Ríllary, pelo estímulo, paciência e apoio na superação deste desafio.

Ao Prof. Orientador, Dr. Ademir da Rosa Martins, pela instrução e pelo inestimável conhecimento que me foi transmitido durante a pesquisa.

Ao Prof. Felipe Saita, pela paciência e pelos ensinamentos metodológicos que me foram concedidos.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão e realização desse sonho.

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota”

KAPLAN (2008)

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa surge em decorrência de fatores relacionados a administração pública e que envolvem questões coordenadas pelo TSE (Tribunal Superior Eleitoral) e TRE MA (Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão). Desta forma escolheu-se como título: O planejamento estratégico no poder judiciário: um estudo de caso na implantação do recadastramento biométrico no TRE MA. Enfatiza-se como problemática, questões importantes como: o sistema de votação por urnas eletrônicas é 100% seguro? Por que alguns países de primeiro mundo não utilizam o sistema de votação eletrônica? Por que os eleitores brasileiros demoram tanto para fazer o recadastramento biométrico? É possível fraudar eleições mesmo com o recadastramento biométrico? Como são feitas as diretrizes do Poder Judiciário para o TRE? Destaca-se como os sujeitos da pesquisa os servidores (terceirizados e efetivos), colaboradores do TRE MA. Desta maneira objetiva-se levantar informações e perspectivas da implantação do sistema de recadastramento biométrico no TRE – MA, tendo objeto de estudo, a implantação do recadastramento biométrico no MA. Utiliza-se como instrumentos da pesquisa questionário semiestruturado, registros fotográficos, análises documentais, monografias, dissertações, teses, boletins técnicos, sites, diálogos com servidores e eleitores, gravações de áudio e outros. A metodologia com relação a abordagem é qualitativa de cunho exploratório utilizando o método de um estudo de caso, onde investigou-se detalhadamente o processo de recadastramento biométrico no Maranhão, apresentando peculiaridades do projeto, possíveis falhas, juntamente com fatores positivos e negativos relacionados ao mesmo.

**Palavras-chave:** Sistema de votação, recadastramento biométrico, diretrizes.

## **ABSTRACT**

This research comes as a result of factors related to public administration and involving questions coordinated by the TSE (Supreme Electoral Tribunal) and TRE MA (Regional Electoral Court of Maranhao). Thus it was chosen as title: Strategic planning in the judiciary: a case study on the implementation of biometric reregistration in TRE MA. It is emphasized as problematic, important issues such as the voting system by electronic voting machines is 100% safe? Why do some first world countries do not use the electronic voting system? Why Brazilian voters take so long to make the biometric registration renewal? You can even rig elections with the biometric registration renewal? How are made the Judiciary guidelines for ERT? It stands out as the subjects servers (outsourced and effective), the TRE MA employees. Thus the objective is to gather information and perspectives of implementation of biometric re-registration system at TRE - MA, with the object of study, the implementation of biometric reregistration in MA. It is used as instruments semi-structured questionnaire survey, photographic records, documentary analyzes, monographs, dissertations, theses, technical reports, websites, servers and dialogues with voters, audio recordings and others. The methodology regarding the approach is qualitative exploratory nature using the method of a case study, where detail was investigated the biometric re-registration process in Maranhão, with peculiarities of the project, possible failures, along with positive and negative factors related to the same .

**Keywords:** Voting system, biometric re-registration guidelines.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	- Assessoria de Comunicação
BSB	- Balanced Scorecard
CIEE	- Centro de Integração Especializado de Ensino
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
COPEG	- Coordenadoria de Planejamento Estratégico
COSIS	- Coordenadoria de Sistemas
JE	- Juiz Eleitoral
JF	- Juiz Federal
JM	- Juiz Militar
JT	- Juiz do Trabalho
STF	- Supremo Tribunal Federal
STI	- Secretaria de Tecnologia da Informação
STJ	- Superior Tribunal de Justiça
TJDFT	- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TM	- Tribunais Militares
TRE's	- Tribunais Regionais Eleitorais.
TRF	- Tribunais Regionais Federais
TRT	- Tribunais Regionais do Trabalho
TSE	- Tribunal Superior Eleitoral
TSM	- Tribunal Superior Militar
TST	- Tribunal Superior do Trabalho
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo básico dos três tipos de Planejamento.....	24
Figura 2 - Processo de Construção de Planejamento Estratégico .....	25
Figura 3 - Pirâmide de informações e perspectivas de uma empresa, de acordo com o BSC .....	27
Figura 4 - Principais obstáculos para a implementação da estratégia .....	28
Figura 5 - Organograma do Poder Judiciário no Brasil .....	34
Figura 6 - Mapa de localização do TRE MA.....	37
Figura 7 - Sistema gerencial.....	39
Figura 8 - Mapa estratégico do TRE MA .....	40
Figura 9 - <i>Layout</i> para recepção e atendimento dos eleitores agendados, não agendados e preferenciais .....	47
Figura 10 - Etapas e organização do Atendimento para o cadastramento .....	48
Figura 11 - Equipamentos do <i>Kit</i> Biométrico .....	49
Figura 12 - Estatística de Atendimento .....	51
Figura 13 - Maranhão com informações eleitorais georreferenciadas.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual dos Municípios Biometrizados no MA.....	53
Gráfico 2 - Atendimento Acumulado no dia 19 de abril de 2016 .....	56
Gráfico 3 - Atendimento diário no município de São Luís MA, dia 06/11/14 .....	57
Gráfico 4 - Atendimento diário no município de São Luís MA, dia 04/05/16 .....	57
Gráfico 5 - Acúmulo de atendimento mensal em Urbano Santos - MA .....	58
Gráfico 6 - Identificação de Tempo de Serviço no TRE-MA.....	59
Gráfico 7 - Atribuição da morosidade do recadastramento biométrico no Brasil e no Maranhão .....	60
Gráfico 8 - Níveis de confiabilidade no sistema de votação eletrônico.....	60
Gráfico 9 - Países do primeiro mundo que utiliza o sistema de votação por urnas eletrônicas .....	61
Gráfico 10 - O planejamento estratégico favorece o desempenho das atividades....	62
Gráfico 11 - Competências profissionais e organizacionais .....	62
Gráfico 12 - Dificuldade do eleitor .....	63
Gráfico 13 - Tumulto nas vésperas da eleição .....	64
Gráfico 14 - Candidatos estão preparados para assumirem função .....	64
Gráfico 15 - Recadastramento biométrico favorece de forma positiva .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Gerais do Planejamento .....	19
Quadro 2 - Princípios Específicos do Planejamento .....	20
Quadro 3: Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados à União .....	32
Quadro 4 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao Estado .....	32
Quadro 5 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao Município .....	33
Quadro 6 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao DF33	
Quadro 7 - Órgãos que não integram o poder Judiciário .....	35
Quadro 8: TRE MA: Missão, visão e valores.....	38
Quadro 9 - Municípios biometrizados no MA.....	52
Quadro 10 - Informações sobre o município de Aldeias Altas MA .....	56

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
2	<b>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	17
2.1	<b>Conceitos</b> .....	17
2.2	<b>Princípios do planejamento</b> .....	19
2.3	<b>Filosofias do planejamento</b> .....	21
2.4	<b>Partes de planejamento</b> .....	22
2.5	<b>Tipos de planejamento</b> .....	23
2.6	<b>Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	26
3	<b>O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL, INFORMAÇÕES, CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES.</b> .....	29
3.1.	<b>Breve histórico</b> .....	29
3.2.	<b>Função do poder judiciário no Brasil</b> .....	30
3.3.	<b>Princípios básicos do poder judiciário</b> .....	31
3.4.	<b>Órgãos que não compõem o poder judiciário brasileiro</b> .....	35
4	<b>A JUSTIÇA ELEITORAL</b> .....	36
4.1	<b>No Brasil</b> .....	36
4.2	<b>O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão</b> .....	36
4.2.1	Localização do TRE MA .....	37
4.2.2	Missão, visão e valores .....	38
4.2.3	Sistema gerencial para a integração do planejamento estratégico e execução operacional.....	38
4.2.4	Plano estratégico do TRE MA – 2015 – 2020. ....	39
4.2.5	Mapa estratégico do TRE MA .....	40
4.2.6	Projetos e atividade sócio econômicas e ambientais desenvolvidas e executadas pelo TRE MA.....	40
4.2.7	Documentação e análise da opinião dos servidores do TRE-MA.....	42
5	<b>METODOLOGIA</b> .....	44
5.1	<b>Os sujeitos da pesquisa</b> .....	44
5.2	<b>Universo e amostra</b> .....	44
5.3	<b>Os instrumentos da pesquisa</b> .....	44
6	<b>ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO RECADASTRAMENTO BIOMÉTRICO NO MARANHÃO</b> .....	45

6.1	Pressupostos da escolha do objeto de estudo .....	45
6.2	Partes integrantes do processo de implantação da biometria em 2014/ 2016 .....	45
6.3	Visita aos locais de atendimento para a elaboração do <i>layout</i> .....	46
6.4	<i>Layout</i> .....	46
6.5	Fluxograma com as etapas de atendimento. ....	47
6.6	Postos de atendimento para biometria em São Luís - MA.....	48
6.7	Equipamentos necessários para implantação do biometria. ....	49
6.8	Membros da mesa receptora .....	49
6.9	Sistema ELO (Sistema Online) .....	50
6.10	Pesquisa de satisfação .....	51
7	RESULTADOS E TRATAMENTO DE DADOS.....	52
7.1	Municípios biometrizados no Estado do Maranhão .....	52
7.2	Georreferenciamento eleitoral.....	54
7.3	Informações da 5ª Zona Eleitoral, no município de Aldeias Altas MA. ....	55
7.4	Questionário aplicado.....	58
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....	72
	ANEXO A – ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA VISITA.....	74
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO.....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos modernos, onde prevalece a globalização de uma forma célere, com altas tecnologias de informação, ainda haviam muitos problemas de ordem social, principalmente no que diz respeito aos direitos de um povo como cidadão em um presidencialismo e, conseqüentemente, na democracia. Desta maneira, as instituições que ofertam serviços públicos são cada vez mais cobradas por pessoas cada vez mais exigentes. Outrora o foco da empresa (pública ou privada) era o produto e/ou serviço, mas, atualmente, o foco passa a ser o cliente externo e interno (colaborador).

Administrativamente, percebe-se a grande importância de se planejar com estratégias corretas e adequadas para prevenir e solucionar possíveis problemas que afetem tanto a sociedade civil como as Instituições de gestão públicas e privadas.

Utilizar as ferramentas adequadas que possam colaborar na tomada correta de decisões, que consigam resolver problemas das empresas e de nossa sociedade, foi um dos direcionamentos desta pesquisa, tais como a relevância do planejamento estratégico num dos maiores órgãos públicos que existe no Brasil, que é o Poder Judiciário, ao qual está diretamente vinculado e subordinado o TRE-MA (Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão), a importância do mesmo, suas complexidades no processo eleitoral, que envolve uma equipe gigantesca, qualificada e com muita disposição em superar obstáculos, para que os resultados sejam satisfatórios e eficazes.

Foi quando, profissionalmente, desenvolveu-se o estágio curricular pela UFMA (Universidade Federal do Maranhão) no TRE-MA e a universidade ofereceu uma autorização<sup>1</sup> onde o discente respalda-se com a empresa, através de observação e execução de funções pertinentes às transições que ocorriam, escolheu-se como título desta pesquisa: “O planejamento Estratégico no Poder Judiciário: Um Estudo de Caso na Implantação do Recadastramento Biométrico no TRE-MA”.

---

<sup>1</sup> Vide Anexo

Destaca-se como problemática, questões importantes como: o sistema de votação por urnas eletrônicas é 100% seguro? Por que alguns países de primeiro mundo não utilizam o sistema de votação eletrônica? Por que os eleitores brasileiros demoram tanto para fazer o cadastramento biométrico? É possível fraudar eleições mesmo com o cadastramento biométrico? Como são feitas as diretrizes do Poder Judiciário para o TRE?

Por efeito de tais questionamentos objetiva-se levantar informações e perspectivas da implantação do sistema de cadastramento biométrico no TRE – MA, conseqüentemente delineou-se os objetivos específicos que são: Estudar conceitos relacionados a planejamento estratégico do poder judiciário; Analisar documentos relacionados a temática proposta; Quantificar estimativa pessoas para cadastramento biométrico no TRE – MA; Demonstrar os passos para a implantação do cadastramento biométrico no TRE – MA; Levantar a situação da implantação do cadastramento biométrico nos municípios do Maranhão.

Enfatiza-se ainda como sujeitos da pesquisa servidores, funcionários efetivos e terceirizados do TRE - MA; os eleitores maranhenses, professores e estudantes que colaboraram com a pesquisa, tendo como instrumentos análises documentais, entrevistas, literaturas afins, sites oficiais de gestão pública, fixando como objeto de estudo a implantação do cadastramento biométrico no TRE – MA, suas perspectivas como pontos positivos e negativos, como foi feita a implantação passo a passo juntamente com suas peculiaridades.

Com relação à abordagem a pesquisa foi qualitativa com alguns aspectos quantitativos, utilizando o método de estudo de caso e objetivos exploratórios.

O documento monográfico está dividido em 8 capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma introdução ao tema, estabelece o problema fundamental de pesquisa, os objetivos e justificativa. No segundo faz-se um destaque para o planejamento estratégico, suas peculiaridades e suas principais ferramentas. O terceiro capítulo enfatiza-se o Poder Judiciário, seus principais órgão e funções. No capítulo 4 acrescenta-se sobre a Justiça Eleitoral no Brasil, assim como o TRE MA. O capítulo 5 traz a metodologia do trabalho. Como sexto capítulo, faz-se um estudo minucioso sobre o cadastramento biométrico no Maranhão. O capítulo 7 traz os resultados e análises sobre o questionário aplicado. Finalizando, o oitavo capítulo apresenta as

considerações finais, englobando propostas de melhorias, além dos desafios e obstáculos a serem ultrapassados.

## 2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento constitui elemento fundamental para a definição do caminho a ser percorrido pela organização com a finalidade de atingir seus objetivos. É um processo no qual se identifica quais são os objetivos e como alcançá-los, de maneira mais eficiente possível. Não obstante, a importância do planejamento em uma organização não se restringe a estes aspectos.

### 2.1 Conceitos

É importante que se olhe as perspectivas de fora para dentro e vice versa, seja de uma instituição pública ou privada, de uma empresa ou em uma ONG, é inexistente um modelo de planejamento estratégico moldado e pronto, é preciso perceber que vários parâmetros e peculiaridades podem colaborar para que se tenha um maior desempenho onde quer que seja, aspectos como: organização, diretrizes, otimização do tempo, saber utilizar todas as ferramentas disponíveis podem alcançar os objetivos esperados e conseqüentemente obter-se a tão sonhada eficácia.

Faz-se necessário em determinadas situações desmembrar aspectos para que se possa organizar melhor e elucidar as ideias e de acordo com Steiner (1969, p12, apud MOREIRA JR, PASSO e PONTES, 2014) estabelece importantes dimensões de planejamento a apresenta aspectos básicos a seguir:

[...] A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado que pode ser altamente variável e criativo como produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc, esta dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos e outros. A terceira dimensão corresponde a dimensão do tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, o que pode ocasionar em planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. E por fim, a quinta dimensão que corresponde às características do planejamento que podem ser representadas pela complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Desta forma, percebe-se um nível de subjetividade alto onde enfatiza-se que tudo deve ser adequado a cada tipo de situação e jamais confundido com outros conceitos importantes que acabam somando para o desenvolvimento de um bom planejamento tais como corrobora Oliveira (2012, p4):

[...] **Previsão**: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série probabilidades. **Projeção**: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica. **Predição**: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento. **Resolução de Problemas**: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhes sejam potencialmente relevantes. **Plano**: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento em que a relação custos *versus* benefícios deve ser observada.

Ter noção de como separar e diferenciar conceitos que estão interligados também é fundamental, pois nem tudo que parece ser “é”, cada caso é um caso e deve ser analisado e avaliado de acordo com suas próprias peculiaridades de acordo com um planejamento bem elaborado, bem organizado, sincronizado com os objetivos que se pretende atingir para o êxito ou eficácia. De tal forma que ainda com Oliveira (2012, p 4):

[...] O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado mas, mesmo assim apresentam algumas ações “planejadas”.

Observa-se que muitos fatores e parâmetros giram em torno de uma tomada de decisão, tomada esta que deve ser acertada, otimizada e integrada num sentido do executivo da empresa e seus colaboradores de uma forma geral e o processo de planejar envolve técnicas, e um “saber pensar” com pensamentos positivos e com bons propósitos, o que geram indagações e indagações geram questionamentos e estes questionamentos são de “o que fazer?”, “como fazer?”, “quando fazer?”, “por que fazer?”, “quem deve fazer?” e “onde fazer?”.

Com muita destreza deve-se tomar decisões no presente para que o futuro seja melhor, e o planejamento estratégico pode contribuir muito para que as tomadas de decisões sejam pertinentes, corretas e justas, desta maneira torna-se uma ferramenta maravilhosa que tende a superar obstáculos e aperfeiçoar o que já se tem de bom, sempre procurado corrigir possíveis falhas e erros, que por vezes são muito fáceis de serem solucionados se houvesse uma organização, um planejamento estratégico adequado.

## 2.2 Princípios do planejamento estratégico

Em toda instituição deve-se ter uma relação de respeito e disciplina para que no final do processo e do ciclo operacional obtenha-se eficácia, desta maneira, estes podem ser desmembrados em gerais e específicos, que seguem os mesmos parâmetros de uma pesquisa científica, onde os princípios gerais estão diretamente voltados ao que vai se investigar, o que se busca e os específicos serão os caminhos que levarão aos princípios gerais.

Desta maneira, nos elucida Oliveira (2012, p 6), conforme Quadro 1, onde indica os princípios gerais do planejamento:

Quadro 1 - Princípios Gerais do Planejamento

Princípios Gerais do Planejamento	
1	<b>Princípio da contribuição aos objetivos:</b> nesse aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa ou outra instituição, pública ou privada. Os objetivos estabelecidos devem ser hierarquizados para tentar alcançá-los na sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
2	<b>Princípio da Precedência do Planejamento:</b> corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle). Aparece no início do processo administrativo.
3	<b>Princípio das maiores influência e abrangência:</b> pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa como nas pessoas; nas tecnologias e nos sistemas.
4	<b>Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:</b> o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p 6)

Os aspectos já citados colaboram para um melhor desempenho da empresa assim como três fatores, no que dizem respeito à três outros que são: à eficiência; eficácia e efetividade, que na realidade são três aspectos distintos, mas que estão

interligados, porém é necessário que se faça esta diferenciação. A eficiência administrativamente falando, relaciona-se a uma medida individual e enfatiza tais aspectos: fazer coisas de maneira adequada; resolver problemas que surgem; proteger os recursos aplicados pela empresa; cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas, assim como redução de custos.

Com relação à eficácia, visa o desempenho como o todo da empresa e enfatiza-se os seguintes aspectos: fazer as coisas certas, fazer o que precisa ser feito, produzir alternativas criativas para as várias situações que possam surgir no dia a dia das empresas; maximizar a utilização de recursos disponíveis; obter resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; aumentar os resultados da empresa (lucro e participação de mercado).

O terceiro é a efetividade: que é uma medida do rendimento total das empresas consolidando-se com os seguintes aspectos: manter-se no mercado; apresentar resultados gerais positivos e constantes ao longo do tempo. Dessa forma para que a instituição seja efetiva, ela deve ser eficiente e eficaz.

Os princípios específicos são distribuídos em 4, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios Específicos do Planejamento

Princípios Específicos do Planejamento	
1	<b>Princípio Específico do Planejamento Participativo:</b> o principal benefício do planejamento, não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas sim facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.
2	<b>Princípio Específico do Planejamento Coordenado:</b> abrange todos os aspectos envolvidos e devem ser projetados de forma que atuem interdependente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
3	<b>Princípio Específico do Planejamento Integrado:</b> refere-se aos vários escalões de uma empresa, principalmente às de porte médio e grande, devem possuir seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.
4	<b>Princípio Específico do Planejamento Permanente:</b> essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Fonte: Adaptado de Ackoff (1974, p 28)

### 2.3 Filosofias do planejamento

Todo planejamento de projeto por mais perfeito que esteja, e quase em que sua totalidade quando é chegado o momento da execução sempre aparecerão problemas, imprevistos e fatores que terão que ser solucionados com muita destreza; desta forma, muitas ferramentas podem auxiliar no sentido de se obter sucesso no que se propõe a fazer, e as filosofias do planejamento podem ser uma dessas valorosas ferramentas, perpassando por este viés, a filosofia<sup>2</sup> trata-se de um modo de pensar e seguir algumas diretrizes, que devem seguir as principais peculiaridades das instituições, seus objetivos, suas normas e estatutos, sua logística, graus de satisfação, tanto dos colaboradores como dos clientes externos e internos.

Desta maneira, segundo Ackoff (1974, p 4, apud KUNSCH, 2003, p.211-213), há três tipos de filosofias do planejamento:

- a) Filosofia da Satisfação: indica o esforço necessário para atingir um mínimo de satisfação, não necessariamente a satisfação plena, determinado pela visão do tomados de decisão;
- b) Filosofia da Otimização: aponta para estratégias para alcançar a satisfação tão bem quanto possível, possivelmente usando técnicas matemáticas, modelos de simulação, pesquisa operacional;
- c) Filosofia da adaptação: procura otimizar continuamente o processo de planejamento, de solução de problemas, de tomada de decisão, sempre que for percebido algum desequilíbrio, por isso é chamado de planejamento inovativo ou homeostase.

Percebe-se a complexidade, e as várias vertentes que uma filosofia de planejamento pode apresentar para o processo de planejamento estratégico, para o processo produtivo, para tomadas de decisões e se a empresa pretende crescer ou ficar na mesmice como um todo, lembrando que os parâmetros de cada empresa ou instituição são específicos, portanto cada caso é individualizado consequentemente

---

<sup>2</sup> Estudo que visa ampliar incessantemente a compreensão da realidade, no sentido de aprendê-la na sua inteireza. **Fonte:** Dicionário Aurélio.

a filosofia adotada também. Ocasionalmente que determinado tipo de filosofia adotado, pode ser ideal para uma empresa e para outra não, mas não significa que uma esteja certa e outra errada depende de ajustes e adequações, respeitando as diversas peculiaridades e flexibilidades para se produzir mais e melhor agregando valores, aperfeiçoando a produtividade, diminuindo custos, otimizando a tecnologia, são exemplos que podem funcionar muito melhor, e a escolha da filosofia deve respeitar estes valores, principalmente antes da implantação da empresa ou da instituição.

## 2.4 Partes de planejamento

É necessário entender que o planejamento não é estático, é contínuo e apresenta-se em constante transformação, abrange um complexo conjunto de decisões diferentes e inteiramente relacionadas. E seja para qualquer planejamento independentemente da metodologia aplicada possuem partes em comuns que devem ser respeitadas e seguidas, que segundo Ackoff (1975, p.4, apud QUEIRÓZ et al., 2015) são:

1. **Planejamento dos Fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
2. **Planejamento dos Meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e / ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
3. **Planejamento Organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
4. **Planejamento de Recursos:** dimensionamento dos recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação de origens e recursos financeiros. Estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
5. **Planejamento da Implantação e do Controle:** corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

## 2.5 Tipos de planejamento

Levando em consideração os níveis mais avançados de hierarquização nas empresas, basicamente os tipos de planejamento são três: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático e Planejamento Operacional. (OLIVEIRA, 2012, p 15):

- a) **Planejamento Estratégico:** É processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos (não controláveis), atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa e compete tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação (estratégias) que devem ser seguidas para a sua concretização, sempre levando em consideração aspectos internos e externos à empresa e o desenvolvimento da mesma esperado. Considera a empresa como um todo e a longo prazo, tornando-se insuficiente para eficácia com excelência.
- b) **Planejamento Tático:** É uma metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área (um seguimento específico, um setor específico) de resultado e não a empresa como um todo, onde pretende reavaliar situações e corrigir possíveis erros, principalmente no que diz respeito à objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.
- c) **Planejamento Operacional:** É a formalização, principalmente através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, onde estão relacionados basicamente os planos de ação ou planos relacionados. Onde agregam um conjunto de partes do planejamento tático, tais como: recursos necessários para o desenvolvimento da implantação; procedimentos básicos a serem adotados; resultados finais esperados; prazos estabelecidos; responsáveis por sua execução e implantação. Este planejamento geralmente é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, visando mais as atividades do dia a dia da empresa.

Todos três tipos de planejamentos citados são importantes e devem estar interligados, pois, se houver falhas tanto de planejamento como de execução, o êxito do trabalho pode “ir por água abaixo”, desta maneira é importante que se tenha em mente que os três tipos de planejamento devem estar em sintonia constante, e as pessoas que os compõe e executam devem estar inteiradas não somente do seu planejamento, sobre os outros dois também, haja vista que quanto mais se conhece sobre todas as etapas e funções maiores as chances de corrigir e prevenir falhas.

A Figura 1 representa o organograma dos três tipos de Planejamento e algumas de suas peculiaridades:

Figura 1 - Ciclo básico dos três tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p 17)

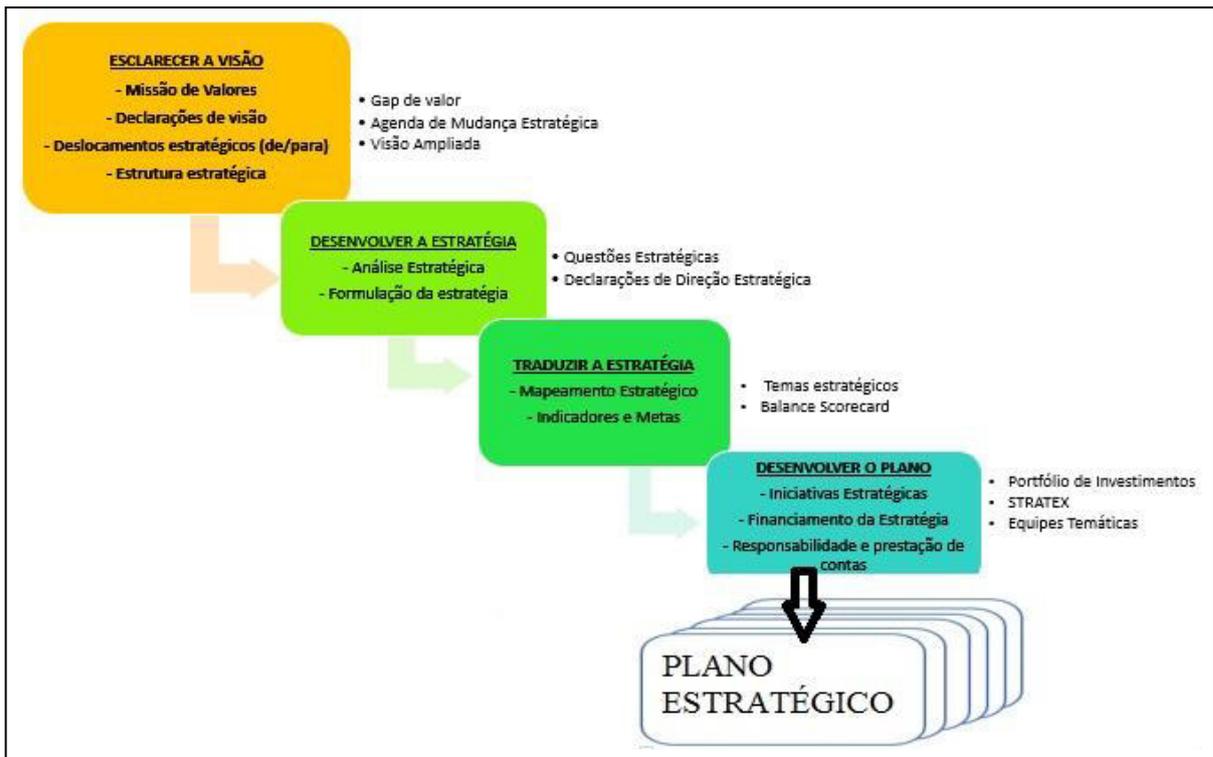
Faz-se necessário diferenciar que a gestão estratégica é diferente da gestão operacional, porém ambas estão inteiramente interligadas, é preciso fazer uma ampla análise que envolve desde o esclarecimento de missão a filosofia das empresas, perpassando pelos objetivos, colaboradores, fatores externos e internos, logística, assim como visão de futuro e definição para crescimento.

De modo que para se chegar na construção ou elaboração do plano estratégico as empresas ou instituições já perpassaram por questões básicas iniciais, tais como: descrição ou confirmação da missão, dos valores e da visão, analisando as forças externas e internas que certamente irão influenciar na tomada de decisões e estratégias a serem adotadas, também serão elaboradas questões chave, como qual produto a ser ofertado, assim como os objetivos, finalmente a elaboração das estratégias em essência, enfatizando aquelas que serão transformadoras, que aperfeiçoaram as atividades da empresa como um todo, esse caso podem ser em qualquer setor e âmbito empresarial, caracterizado como

processo amplo e complexo a construção do planejamento estratégico passa por várias fases.

Segundo Kaplan (2008, p 37), nos auxilia com uma síntese da construção do planejamento estratégico, na Figura2.

Figura 2 - Processo de Construção de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan (2008)

Observa-se que para concluir-se um bom planejamento estratégico são necessários vários pressupostos, o que deve ser levado em consideração são as peculiaridades e objetivos da empresa, e um dos fatores mais importantes é que o planejamento estratégico pode estar perfeito no projeto, no papel, mas quando posto em execução fatalmente ocorrerão imprevistos e problemas, das mais diversas ordens que devem ser solucionados para a eficácia da empresa, ou seja um excelente planejamento estratégico não significa, excelente execução e desempenho para que a empresa obtenha êxito em suas atividades. Porém é uma grande ferramenta.

## 2.6 *Balanced Scorecard* (BSC)

Enfatiza-se algumas informações e perspectivas, pois este é o sistema de gestão adotado pelo TRE MA, no qual somará com o objeto de estudo desta pesquisa que será implantação do recadastramento biométrico no TRE MA.

Segundo Kaplan e Norton (2008, p 95), que são os autores do BSC O definem como:

[...] O BSC preserva os dados financeiros tradicionais. Mas os dados financeiros apenas nos contam a história dos eventos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial cujos investimentos de longo prazo e as relações com os clientes eram Fatores Críticos de Sucesso. Esta perspectiva financeira torna-se insuficiente para orientar e avaliar o desenvolvimento que as empresas da era da informação precisam para criar valor no futuro através do investimento nos Clientes, Fornecedores, Empregados, Processos, Tecnologia e inovação.

O BSC é um sistema de gestão que permite que as empresas tenham uma visão estratégica e que coloquem o objetivo estratégico no trabalho diário de todos os colaboradores da empresa. Desse modo a estratégia da empresa deixa de ser um documento apenas ao alcance das cúpulas de gestão da para ser algo que está presente no dia-a-dia dos trabalhadores.

Normalmente o plano estratégico apenas é conhecido ao nível da administração e por isso mesmo é algo de muito distante e abstrato para os restantes colaboradores da empresa. Mesmo naquelas empresas em que o plano estratégico é apresentado aos colaboradores na reunião anual, não passa disso mesmo: umas apresentações da qual nunca mais ouvirão falar.

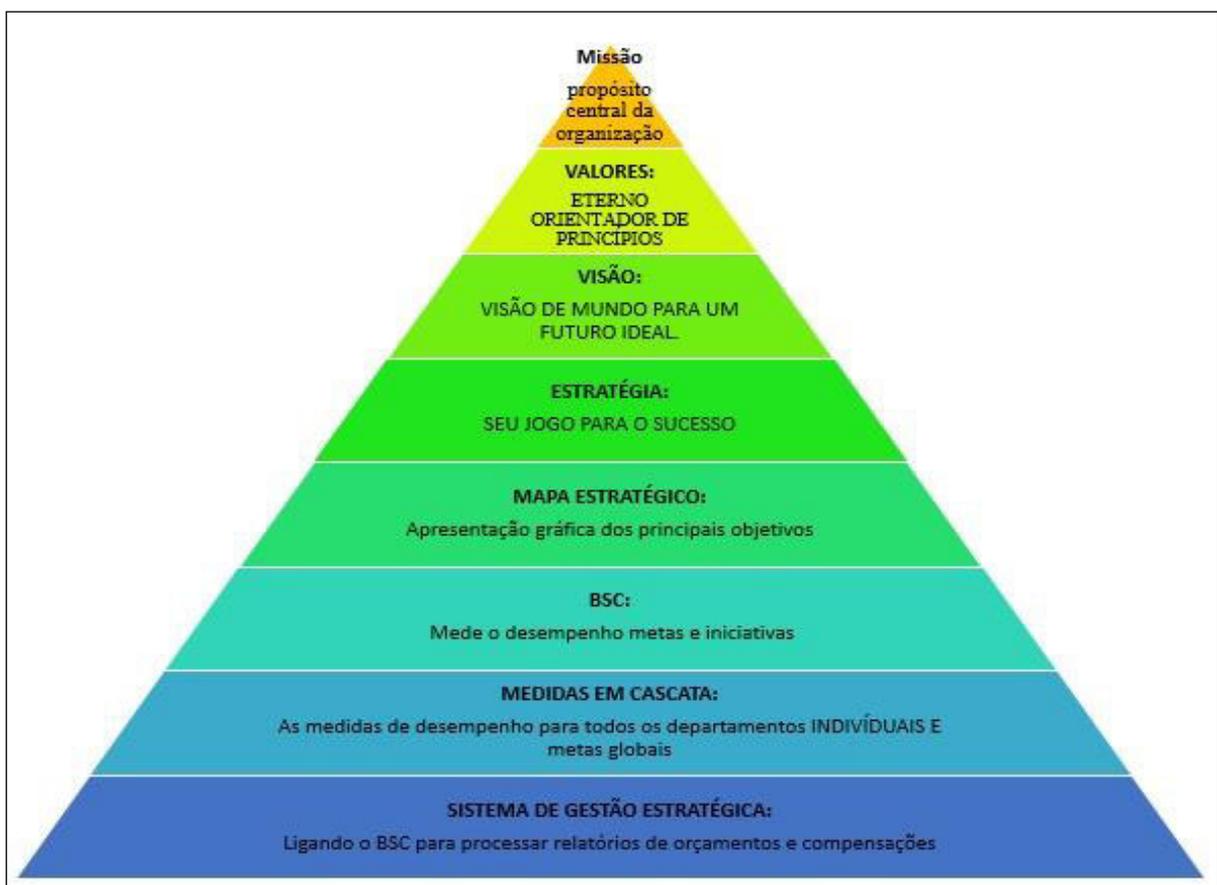
Com o BSC o plano estratégico passa a ser alvo da preocupação e dedicação de todos os trabalhadores. Passa a ser uma realidade na atividade diária dos trabalhadores. Basta acrescentar que deverá fazer parte da avaliação dos trabalhadores. O modelo *Balanced Scorecard* utiliza como ponto de partida os objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os com uma sequência de ações ao nível dos processos internos, investimentos, clientes e empregados. Com o BSC implementado toda a empresa trabalha com o mesmo objetivo, sob a mesma estratégia.

No BSC é feita uma análise onde são considerados os objetivos de longo e de curto prazo, medidas financeiras e não financeiras, tendências e ocorrências e

por fim as perspectivas externas e internas. As quatro perspectivas estão interligadas entre si e o *feedback* permite estabelecer uma relação de causa efeito. O BSC é utilizado por centenas de organizações como por exemplo: empresas privadas e públicas, hospitais, universidades, ONG's, etc.

Segundo Robert Kaplan e David Norton existem pontos chave que fazem com que o *Balanced Scorecard* seja tão especial: é uma reflexão de cima para baixo da Missão e da estratégia da empresa, é voltado para o futuro, integra aspectos externos e internos, ajuda a focalizar; como demonstra-se na Figura 3.

Figura 3 - Pirâmide de informações e perspectivas de uma empresa, de acordo com o BSC



Fonte: Kaplan (2008), adaptado pela pesquisadora.

As dificuldades que as organizações enfrentam são muitas e um número pequeno é que consegue implementar suas estratégias e obterem sucesso, mas para que isto ocorra, é preciso superação de muitos obstáculos e barreiras, e

segundo Herrero (2005, p 23), como mostra a Figura 4, os principais à serem superados para a implantação da estratégia em uma empresa são:

Figura 4 - Principais obstáculos para a implementação da estratégia



Herrero (2005, p 23)

### **3 O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL, INFORMAÇÕES, CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES.**

É importante ter em mente a complexidade e o grau de peculiaridades diferentes que este Poder Judiciário exerce e o tanto que colabora para a governabilidade de nossa nação. Evidenciando sua função típica que é a Jurisdicional, que tem poder de analisar, coletar provas e julgar processos que envolvem todas as ordens da nossa sociedade civil e militar, num sentido de fazer valer a Constituição Federal e cumprir seu papel com integridade.

A título de melhor elucidar as características e peculiaridades deste importante poder no Brasil, fez-se um breve histórico e um detalhamento dos órgãos que compõem tal poder, assim como de suas principais funções e princípios básicos

#### **3.1. Breve histórico**

A muito tempo através de estudos e análises, um pensador chamado Montesquieu observa que existem três tipos de governo: o republicano, o monárquico e o despótico, e, ainda, afirma ser o republicano o tipo de governo em que o povo (como um todo ou uma parcela dele) possui o poder soberano. E foi mais longe quando idealizou o Estado regido por três poderes separados, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. Essa é a teoria da separação de poderes e teve enorme impacto na política, influenciando a organização das nações modernas (ARON, 19..).

Desta maneira, como o Brasil é uma República Federativa, onde basicamente em suas funções típicas o poder Executivo administra o Estado, o poder Legislativo cria e fiscaliza as Leis (único dos três que possui duas funções típicas) e o poder Judiciário que tem a função típica de julgar ou função jurisdicional. Porém, cada um dos três poderes além de exercerem suas funções típicas, exercem também funções chamadas atípicas, que é quando um poder exerce a função de outro poder. Exemplificando: o poder executivo administra de forma típica e fiscaliza de julga, suponha-se que o executivo faz um concurso, ele vai precisar contratar pessoas ele está administrando. Exemplo de poder Executivo legislando são as medidas provisórias assinadas pelo Presidente da República e o Executivo julgando, hipoteticamente é quando um servidor público comete uma falta disciplinar,

responde a um processo administrativo disciplinar, e é julgado pela própria administração pública podendo ser censurado e até mesmo ser demitido.

Enfatizando que todos os três poderes estão na mesma hierarquia, nem um “manda mais” que o outro, erroneamente muitos pensam que quem “manda mais” é o executivo, talvez pelo fato do Presidente da República ser o maior representante. O que existe é uma relação de harmonia e de equiparação entre os mesmos.

Desta maneira, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) no intuito de resguardar os três poderes, e nem um deles venha ter maior soberania sobre o outro, cria o Sistema de Freios e Contrapesos, que é um sistema de controle recíproco entre os poderes, que caracteriza-se que para alguns atos jurídicos sejam concretizados eles dependem de outros dois poderes, exemplo: Caso que está ocorrendo no momento em nosso país que deve-se refletir sobre as questões políticas, que envolvem administração pública e casos de corrupção que é o possível processo de *Impeachment*<sup>3</sup> da Presidenta da República que é Executivo, onde será julgado por crime de responsabilidade fiscal pelo Senado Federal, que é Legislativo, a seção de julgamento será presidida pelo Presidente do Superior Tribunal Federal (STF) que é do poder Judiciário, ou seja pra julgar o Executivo, tem a participação do Legislativo e Judiciário, tornando-se assim o que a Constituição Federal afirma ser um Sistema de Freios e Contrapesos.

### **3.2. Função do poder judiciário no Brasil**

A função do Poder Judiciário é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal.

---

<sup>3</sup> Impeachment é uma palavra de origem inglesa que significa "**impedimento**" ou "**impugnação**", utilizada como um modelo de processo instaurado contra altas autoridades governamentais acusadas de infringir os seus deveres funcionais. Dizer que ocorreu impeachment ao Presidente da República, significa que este **não poderá continuar exercendo as suas funções políticas.** (SANTANA, 2004)

### 3.3. Princípios básicos do poder judiciário

Deve-se entender princípios básicos do Poder Judiciário para ter-se noção do seu funcionamento.

São dois os princípios básicos do poder judiciário:

- a) Federativo
- b) Tripartição dos poderes

O princípio federativo se relaciona com a forma de Estado adotado no Brasil, ou seja, como o poder político está distribuído dentro do Território Nacional. Segundo o artigo §1º da Constituição Federal: (BRASIL, 1988) a sua marca é a descentralização política, onde o poder político está distribuído nas mãos de várias pessoas, ou entes federativos. Os entes federativos são 4, a saber: União, Estados, Distrito Federal (DF) e Municípios. Eles são caracterizados como pessoas porque são pessoas jurídicas com personalidades jurídicas próprias e entre essas quatro pessoas jurídicas não existe hierarquias entre elas, ninguém manda mais, nem soberania individual, a soberania existe quando as quatro pessoas são vistas interligadas, juntas porque elas formam a República Federativa do Brasil. Porém cada ente federativo possui autonomia, significa dizer que elas isoladamente, possuem um autogoverno, uma autoadministração, uma auto-organização com uma estrutura própria.

Quanto a tripartição ou separação dos poderes políticos, o cenário brasileiro atualmente é representado pelos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) em cada um dos entes federativos: na União, nos Estados, nos Municípios e no Distrito Federal. (BRASIL, 19988).

Na União, conforme nos mostra o Quadro 3, o Poder Executivo é representado pela Presidência da República, o Poder Legislativo é representado pelo Congresso Nacional e o poder Judiciário na União é representado por vários órgãos da União.

Quadro 3: Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados à União

ENTE FEDERATIVO: UNIÃO		
PODER:		REPRESENTANTE MÁXIMO:
1	EXECUTIVO	PRESIDENTE DA REPÚBLICA
2	LEGISLATIVO	CONGRESSO NACIONAL
3	JUDICIÁRIO	STF (Supremo Tribunal Federal); CNJ (Conselho Nacional de Justiça); t <u>Justiça Comum:</u> - STJ (Superior Tribunal de Justiça); <u>Justiça Especializada:</u> - TST (Tribunal Superior do Trabalho), - TSE (Tribunal Superior Eleitoral), - TSM (Tribunal Superior Militar); <u>2º Grau de Jurisdição:</u> - TJDF (Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios), - TRF (Tribunais Regionais Federais), - TRT (Tribunais Regionais do Trabalho), - TRE (Tribunais Regionais Eleitoral), - TM (Tribunais Militares); <u>1º Grau de Jurisdição:</u> - JF (Juiz Federal), - JT (Juiz do Trabalho), - JE (Juiz Eleitoral), - JM (Juiz Militar).

Fonte: Elaborado pela autora

Nos Estados, conforme nos mostra o Quadro 4, o Poder Executivo é representado pelos governadores, o Legislativo, pela Assembleia Legislativa, o Judiciário, pelo Tribunal de Justiça dos Estados (TJE).

Quadro 4 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao Estado

ENTE FEDERATIVO: ESTADOS		
PODER:		REPRESENTANTE MÁXIMO:
1	EXECUTIVO	GOVERNADOR
2	LEGISLATIVO	ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA
3	JUDICIÁRIO	TJ (TRIBUNAL DE JUSTIÇA)

Fonte: Elaborado pela autora

Nos Municípios, conforme ilustra o Quadro 5, o Poder Executivo está representado pelas Prefeituras, o Legislativo é representado pela Câmara de Vereadores. E o Judiciário? O Poder Judiciário nos municípios não existe! Isso gera

uma limitação à autonomia municipal, pois quando houver problemas de ordem judiciária deve-se levar para o Estado ou para União.

Quadro 5 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao Município

ENTE FEDERATIVO: MUNICÍPIOS		
PODER:		REPRESENTANTE MÁXIMO:
1	EXECUTIVO	PREFEITO
2	LEGISLATIVO	CÂMARA DOS VEREADORES
3	JUDICIÁRIO	NÃO EXISTE!!!!!!

**Fonte:** Elaboração da Pesquisadora.

Em relação ao Distrito Federal (DF), o Executivo é representado pelo Governador, o Legislativo, pela Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) — que possui uma competência híbrida, ora legisla como se fosse Estado, ora legisla como se fosse Município — e judiciário do DF, pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), enfatizado no quadro 6:

Quadro 6 - Representantes máximos nos respectivos Poderes, relacionados ao DF

ENTE FEDERATIVO: DISTRITO FEDERAL (DF)		
PODER:		REPRESENTANTE MÁXIMO:
1	EXECUTIVO	GOVERNADOR
2	LEGISLATIVO	CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL (CLDF)
3	JUDICIÁRIO	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. (TJDFT)

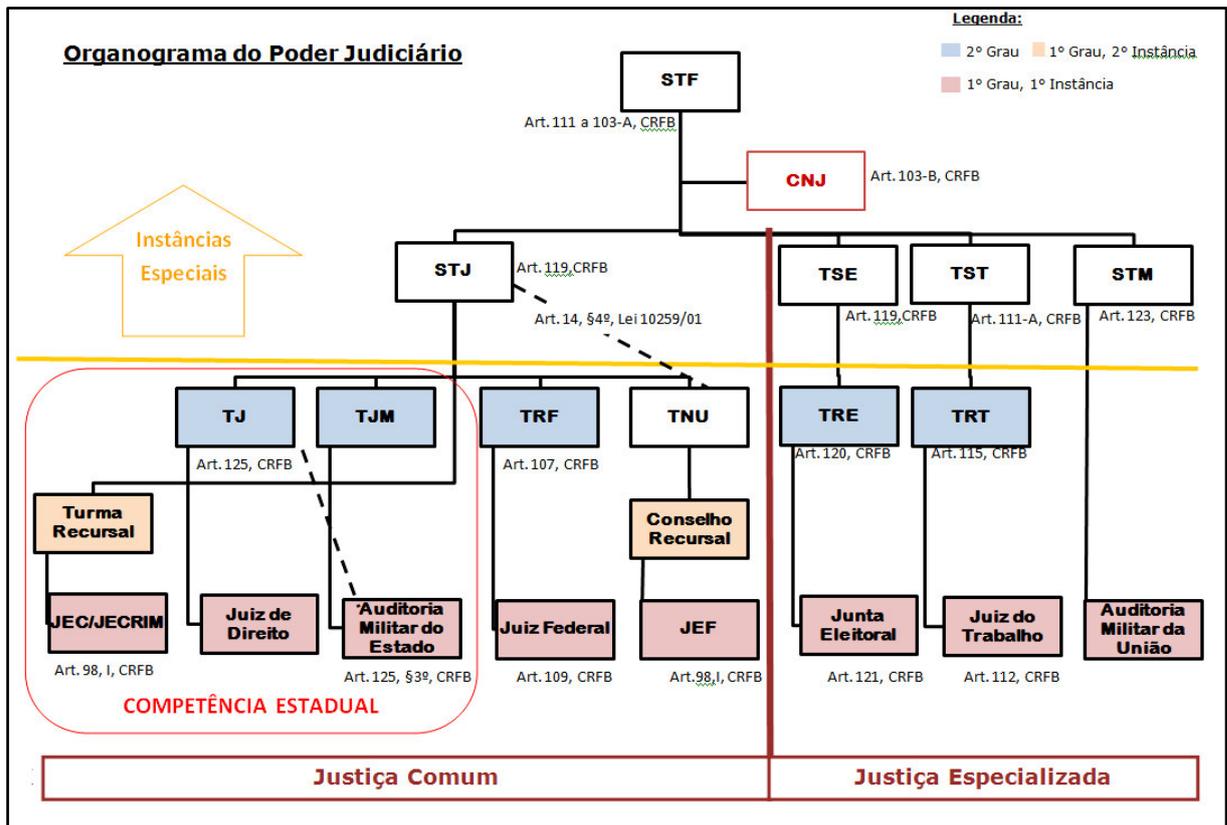
**Fonte:** Elaboração da Pesquisadora.

Desta maneira procurou-se esclarecer de como esses poderes governam e em que âmbitos atuam, objetivando evitar equívocos, também definir as funções e quais órgãos competentes para determinado ente Federativo, assim como algumas exceções geralmente efetuadas e oriundas no DF (Distrito Federal).

A Figura 5 apresenta o organograma do Poder Judiciário no Brasil. Interpreta-se organograma de forma decrescente, começando pelo órgão maior que é o Supremo Tribunal Federal (STF), considerado o “Guardião” e intérprete da Constituição Federal; em seguida vem Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja função é administrativa, de fiscalização e controle financeiro sem função

jurisdicional; perpassando pelas justiças comuns — representado pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) — e as justiças especializadas — Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior Militar (TSM).

Figura 5 - Organograma do Poder Judiciário no Brasil



Fonte: Viana e Elis (2013)

Abaixo da linha amarela tem-se os órgãos chamados colegiados que resolvem casos de 2º grau de jurisdição, onde os juízes que trabalham nestes colegiados são denominados Desembargadores. Na base, tem-se os juízes que trabalham, com o 1º Grau de jurisdição, ou seja, onde os processos têm seu início, sendo que estes juízes trabalham isoladamente, singularmente, porém, mesmo singularmente, são considerados um órgão do poder Judiciário, porque cumprem a função típica do poder, que é a função jurisdicional — um juiz sozinho tem a capacidade e competência de analisar, avaliar, tirar conclusões e julgar um processo determinando a sentença.

### 3.4. Órgãos que não compõem o poder judiciário brasileiro

Em se tratando de órgãos que fazem parte e compõem o poder Judiciário Brasileiro, muitos são os equívocos seja por falta de instrução ou mesmo de civilidade, fato é que muitos órgãos que não pertencem são rotulados de pertencerem ao poder Judiciário, alguns são funções essenciais da Justiça, vinculados ao poder Executivo e outros do poder Legislativo. Neste sentido o quadro abaixo vem elucidar que estes órgãos que parecem, mas não integram a estrutura o Poder Judiciário Brasileiro:

Quadro 7 - Órgãos que não integram o poder Judiciário

ÓRGÃOS NÃO PERTENCENTES AO PODER JUDICIÁRIO	
1	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)
2	TRIBUNAL DE ARBITRAGEM (TA)
3	TRIBUNAL MARÍTIMO (TM)
4	JUSTIÇA DESPORTIVA
5	TRIBUNAL PENAL INTERNACIONAL
6	MINISTÉRIO PÚBLICO
7	DEFENSORIA PÚBLICA
8	PROCURADORIAS
9	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
10	CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
11	CONSELHO DA REPÚBLICA
12	CONSELHO DA DEFESA NACIONAL

Fonte: Elaborado pela autora

## **4 A JUSTIÇA ELEITORAL**

A Justiça Eleitoral é formada pelo Tribunal Superior Eleitoral; por um Tribunal Regional em cada estado, no Distrito Federal e nos territórios; pelos juízes e pelas juntas eleitorais. Esses órgãos têm sua composição e competência estabelecidas pelo Código Eleitoral.

### **4.1 No Brasil**

O TSE está sediado na capital da República e é composto por no mínimo sete ministros. Ele faz parte do que se chama justiça especializada (vide Figura 5). Entre suas competências está a averiguação, análise e julgamento de causas que envolvam aspectos relacionados questões eleitorais, e, quando determinado irregularidades, pode, também, decretar perdas de mandatos eletivo. É o responsável pela organização das eleições e todos os procedimentos de apuração, zelando pela garantia do direito ao voto direto e sigiloso. Os tribunais regionais eleitorais (TRE) tem atribuição de gerenciar as eleições em âmbito estadual. (BRASIL, 2016)

A informatização da Justiça Eleitoral brasileira iniciou-se 1986, com o processo de recadastramento eletrônico de eleitores, abrangendo aproximadamente 70 milhões de pessoas. Em 1994, ocorreu a primeira totalização das eleições gerais no TSE. A urna eletrônica foi utilizada nas eleições municipais de 1996, em 57 cidades brasileiras, com o objetivo de recolher o voto de um terço do eleitorado. Nas eleições de 1998 cerca de dois terços dos eleitores utilizaram as urnas eletrônicas. No ano 2000, atingiu-se a totalidade do eleitorado. Em 2006, cerca de 125 milhões de brasileiros votaram eletronicamente. (BRASIL, 2016)

### **4.2 O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) é órgão do Poder Judiciário encarregado de gerenciar as eleições no estado do Maranhão. As atribuições e competências do TRE são dispostas pelo Código Eleitoral, lei nº 4.737/65, nos arts. 29 e 30. Estas consistem, basicamente, no controle e fiscalização de todo o processo eleitoral no âmbito da jurisdição. Suas principais atividades são a

condução do processo eleitoral, desde o alistamento dos eleitores, operacionalização das eleições até o julgamento das matérias referentes à legislação eleitoral (MARANHÃO, 2016)

#### 4.2.1 Localização do TRE MA

O Tribunal Regional Eleitoral fica localizado na capital do Estado, São Luís, especificamente no centro da cidade, na região do Bairro do Bacanga que também é denominado a um rio que forma uma grande bacia, tendo sua sede na Avenida senador Vitorino Freire (Areinha). Podendo ser representado a título de localização pelas coordenadas geográficas de latitude: 2° 32' 20.76" S e longitude 44° 18' 2 08"O. (MARANHÃO, 2016)

Figura 6 - Mapa de localização do TRE MA



Fonte: Adaptado de MARANHÃO (2016).

#### 4.2.2 Missão, visão e valores

Como toda instituição moderna de respeito, o TRE, apresenta de forma clara e objetiva seu foco, o que pretende prestar para um serviço público gratuito de qualidade para a população maranhense. Assim enfatiza-se sua Missão, Visão e Valores. (MARANHÃO, 2016)

Quadro 8: TRE MA: Missão, visão e valores.

TRE MA	
MISSÃO	Garantir a legitimidade do processo eleitoral
VISÃO	Consolidar a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança
VALORES	Honestidade, lealdade, compromisso, solidariedade, humildade, respeito e responsabilidade

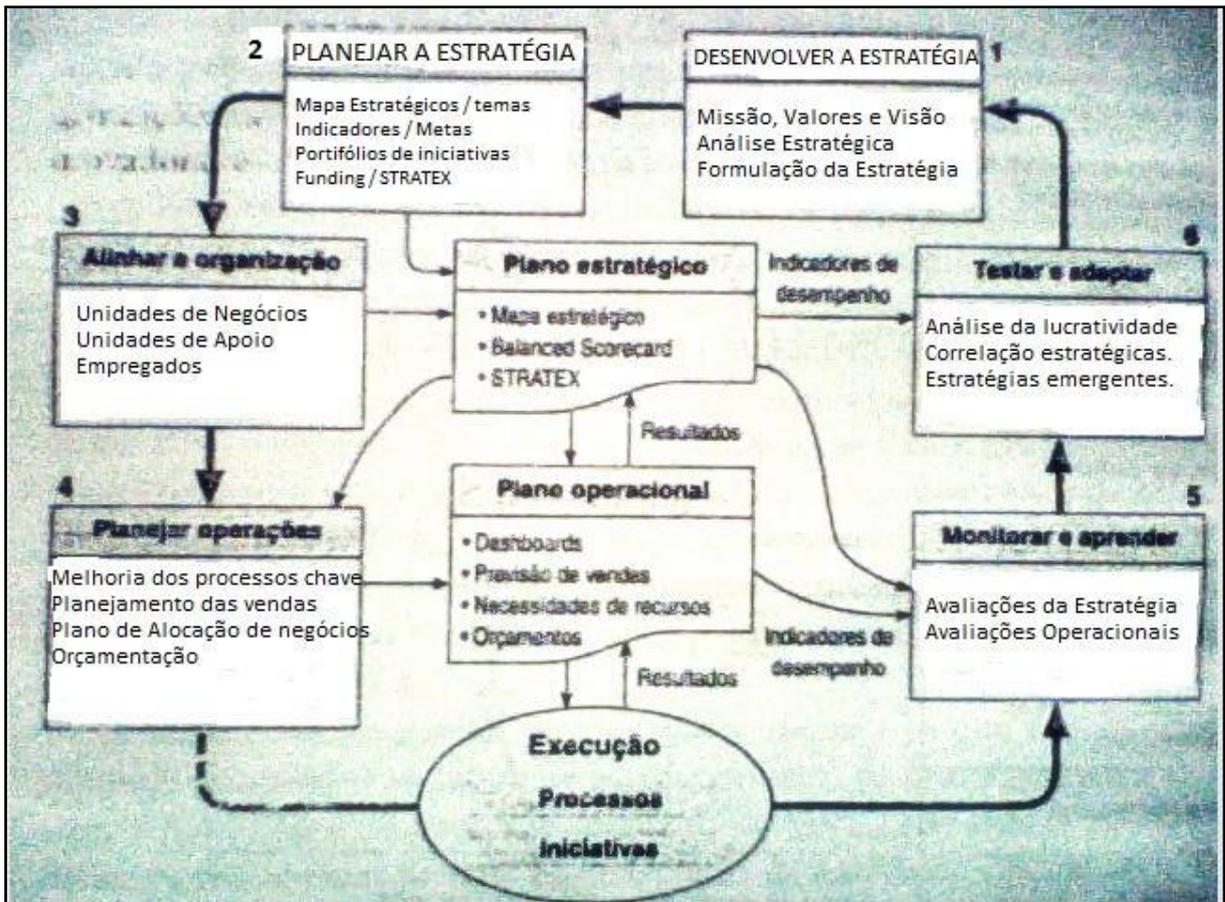
Fonte: TRE, adaptado.

#### 4.2.3 Sistema gerencial para a integração do planejamento estratégico e execução operacional.

São os rumos adotados que vão se delineando através da organização promovido pelos gestores que desenvolvem estratégias utilizando ferramentas adequadas como mapas estratégicos e o *Balance scorecard*.

Segundo Kaplan (2008, p 8), desenvolveu um sistema gerencial e apresenta o vínculo entre a estratégia e a operação a seguir:

Figura 7 - Sistema gerencial



Fonte: Kaplan (2008, p 8)

#### 4.2.4 Plano estratégico do TRE MA – 2015 – 2020.

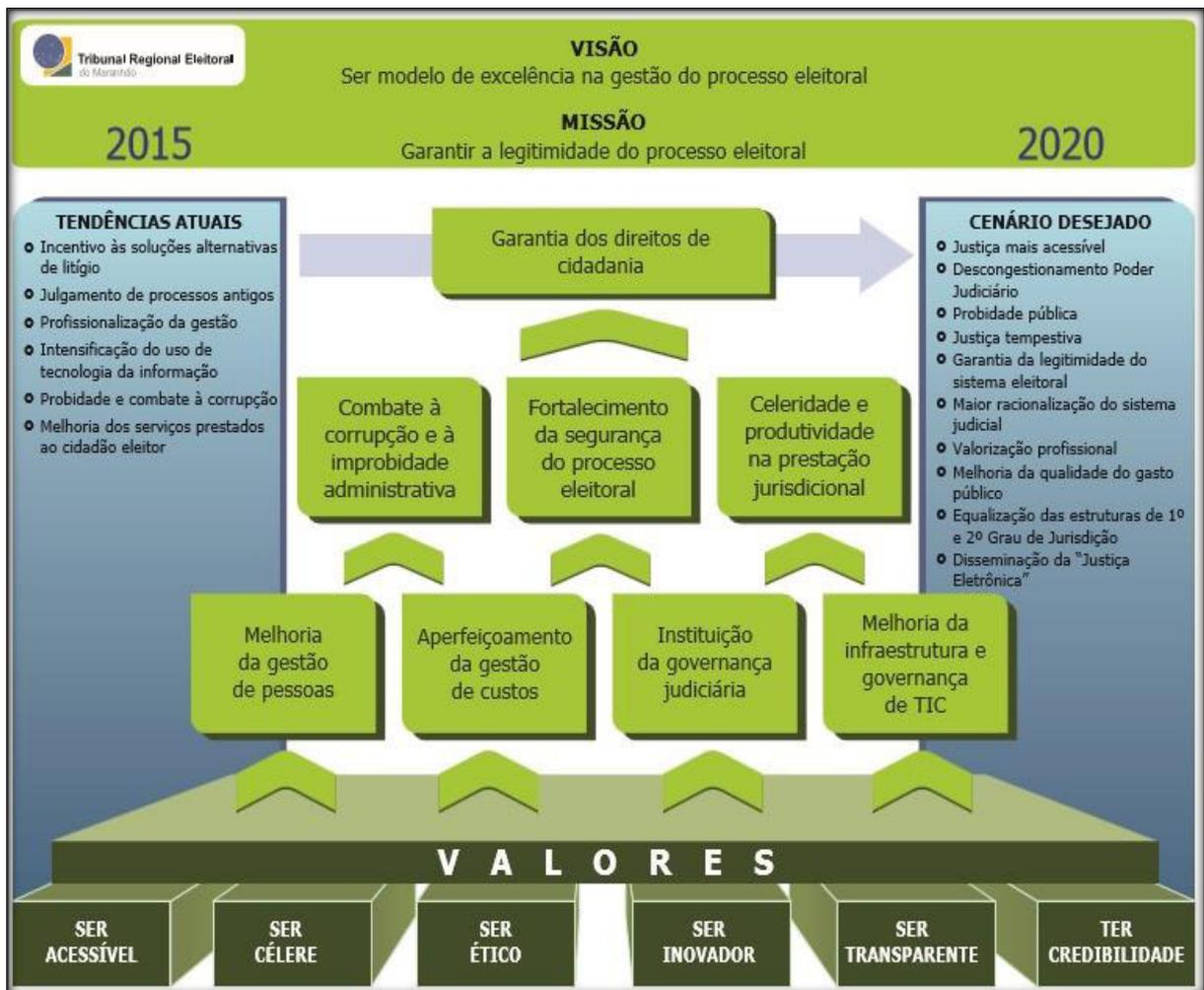
As empresas estão em constante desenvolvimentos e em especial nos aspectos administrativos e é um número reduzido que utiliza em essência o planejamento estratégico. E segundo Kotler (1975, p 38): “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

O planejamento estratégico é um complexo plano que envolvem várias ferramentas para que as instituições apresentem um bom desempenho objetivando também delimitar e definir os indicadores eleitorais em especial, perpassando pelos desafios e obstáculos a serem ultrapassados, contando com apoio de vários colaboradores e parceiros, analisando as perspectivas e tentando aperfeiçoar hoje para se ter um futuro melhor das empresas e possui a legitimidade de 5 anos.

#### 4.2.5 Mapa estratégico do TRE MA

Em matéria de organização para os cinco anos que o plano estratégico terá sua vigência, são organizadas muitas informações e armazenadas, o mapa estratégico vem como ferramenta para somar nessa jornada compactando e sintetizando o serviço público dos TRE's, como representado na Figura 8.

Figura 8 - Mapa estratégico do TRE MA



Fonte: TRE MA (2015/2020)

#### 4.2.6 Projetos e atividade sócio econômicas e ambientais desenvolvidas e executadas pelo TRE MA.

As atividades desenvolvidas pela organização do TER MA, compreendem o registro de cada diretório regional dos partidos políticos, cadastro de eleitores,

apuração de resultados e diplomação dos eleitos nas votações locais, e também de prestar informações em relação às eleições e julgar recursos referentes às decisões dos juízes eleitorais e crimes eleitorais, entre outras. Desta forma, a instituição corrobora a democracia e transparência, a serviço da sociedade.

Além dessas atribuições formais desenvolvidas pelo Órgão do Poder Judiciário, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão possui vários projetos que identificam a sua colaboração, os quais resvalam na sua responsabilidade social e ambiental. Estes projetos são desenvolvidos de forma a contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Os projetos desenvolvidos são: banco de sangue, justiça solidária, mesário voluntário, natal solidário e voto jovem na escola.

O projeto “Banco de sangue” foi criado no ano de 2007 e é desenvolvido por meio da parceria com a HEMOMAR para incentivar o surgimento de novos doadores de sangue e a regularidade dos já doadores. O público-alvo são todos os servidores, estagiários, terceirizados, colaboradores da Justiça Eleitoral do Maranhão, bem como os familiares. É realizado através de campanhas motivacionais, especialmente em épocas de festas populares, pois são períodos em que tradicionalmente aumenta a necessidade de obtenção das bolsas de sangue. Os resultados esperados pelo projeto consistem em aumentar o número de doadores de sangue de modo a auxiliar na manutenção do estoque do Hemocentro do Maranhão.

O projeto “Justiça solidária” tem como objetivo promover ações de responsabilidade social, por meio de projetos sócio-educativos. Criado em 2005, tem periodicidade contínua e visa a ampliação do exercício da cidadania, melhoria da imagem institucional, fortalecimento da motivação e auto-estima, descoberta e desenvolvimento de talentos, expansão e fortalecimento das parcerias institucionais. O público-alvo são funcionários terceirizados do TRE-MA e do TRT 16ª Região, seus dependentes e moradores de comunidades carentes situadas no bairro da Areinha.

O projeto “Mesário Voluntário” consiste na conscientização política no que se refere a importância do processo eleitoral, de modo a contar com o apoio de cidadãos comprometidos com a atividade a ser desempenhada para garantir transparência nas eleições. O projeto justifica-se pelo fato de que as eleições são de interesse de toda a comunidade e o trabalho dos mesários, juntamente com o

dos funcionários da Justiça Eleitoral, garante que a vontade do eleitor seja respeitada e a democracia fortalecida.

O “Natal Solidário” é outro projeto desenvolvido em parceria pelo TER MA, o TRT da 16ª Região e a Justiça Federal, Seção Maranhão, que visa a captação de alimentos a serem distribuídos entre 50 entidades beneficentes de São Luís no período natalino.

O projeto “Voto Jovem na escola” tem como escopo estimular a participação de jovens e adolescentes no processo eleitoral e no exercício da cidadania. O projeto inclui atividades como palestras educativas dentro do contexto eleitoral, concurso de redação com premiação, treinamento e simulações de votação nas urnas eletrônicas. Os objetivos em destaque compreendem a conscientização dos jovens para a importância do voto e ministrar palestras sobre o sistema político eleitoral brasileiro; promover a educação política, estimulando os adolescentes através do concurso de redação e promover o conhecimento do funcionamento das urnas eletrônicas. O público-alvo são os alunos das escolas públicas e privadas de São Luís que estejam cursando o ensino médio.

#### 4.2.7 Documentação e análise da opinião dos servidores do TRE-MA.

Foi realizada uma pesquisa para coletar informações sobre a opinião e eventuais sugestões dos servidores do Tribunal para a implantação do projeto Biometria. A relevância dessa pesquisa pode ser definida como uma estratégia utilizada pelo setor COPEG para identificar pontos favoráveis e desfavoráveis sobre a realização de antigos projetos, das eleições, de modo a evitar que algumas situações indesejáveis acontecessem novamente.

Destarte, a pesquisa abrangeu assuntos chaves para colher as informações, como a questão do treinamento, estrutura, capacitação, segurança e liderança. Além disso, proporcionou espaço para algumas sugestões que os servidores pudessem contribuir sobre a implantação do novo projeto de recadastramento biométrico em São Luís MA.

Após a realização da pesquisa, iniciou-se a fase de registro das informações por meio do processo de documentação e digitalização. As informações referentes a cada assunto bem como as sugestões foram reorganizadas de modo a facilitar a

visualização e análise dessa pesquisa. Verificou-se que algumas respostas não estavam consoantes com a pergunta realizada e que na verdade, obtinha informação sobre outro aspecto.

E também em relações as sugestões havia necessidade de organizá-las em algum assunto pré-estabelecido ou colocá-las no tópico denominado “diversos”. Depois de elaborado o documento, compartilhou-se com os servidores da área de Planejamento Estratégico, através de uma pasta de rede, para a análise dessas informações. Utilizou-se o mecanismo para análise através de reuniões.

## **5 METODOLOGIA**

Este trabalho possui um cunho exploratório e descritivo de uma pesquisa correlação a abordagem qualitativa, utilizando o método de um estudo de caso no TRE MA, onde seu objeto de estudo é a implantação do recadastramento biométrico no TRE MA.

### **5.1 Os sujeitos da pesquisa**

Os caminhos percorridos para chegar aos objetivos, contaram com os sujeitos da pesquisa que foram servidores do TRE MA (efetivos e terceirizados), eleitores, colaboradores e pessoas interessadas no assunto investigado, assim como a estimativa dos eleitores aptos a votarem nas eleições de 2016.

### **5.2 Universo e amostra**

Caracteriza-se este trabalho de pesquisa com universos distintos, onde informações e peculiaridades estarão sendo analisadas a seguir nos próximos itens. O universo de 25 servidores entrevistados, sendo 5 de cada setor do TRE-MA: Tecnologia da Informação, Gestão com Pessoas, Judiciária, Administração e Finanças.

### **5.3 Os instrumentos da pesquisa**

Utilizou-se como instrumentos da pesquisa análises documentais, relatórios, índices disponibilizados no sistema ELO, revistas, artigos e trabalhos científicos tais como monografias, dissertações e teses, assim como registros fotográficos, entrevistas com questionário semiestruturado, questionário promovidos pelo TSE entre outros.

Para Marconi e Lakatos (2008) citam que o estudo de caso pode ser entendido como um levantamento com maior profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Porém, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, não podendo ser generalizado. Por sua vez, quanto aos fins, a pesquisa define-se como exploratória e descritiva.

## **6 ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO RECADASTRAMENTO BIOMÉTRICO NO MARANHÃO.**

A realização de atividades na área de Planejamento Estratégico foi determinante para a ampliação cognitiva sobre gestão de processos na organização pública, fortalecendo assim o objeto de estudo que é a implantação do recadastramento biométrico no Estado do Maranhão feitas pelo TRE MA que desenvolve toda a estratégia organizacional.

Como corrobora BRASIL (2014):

[...] O papel fundamental atribuído às organizações públicas é o de, por meio dos serviços prestados, ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem-estar social e as oportunidades aos cidadãos. Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade. Para isso é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria.

### **6.1 Pressupostos da escolha do objeto de estudo**

O Estado do Maranhão é muito grande em extensão territorial e riquíssimo em recursos naturais. Ao desenvolvimento dos seus 217 municípios, com regionalidades, folclores e culturas diferentes, ainda perpassa por ser o Estado com o PIB menos elevado de todos os outros Estados, com isso “levantando o troféu” de Estado mais pobre do Brasil.

Faz-se necessário que a população fique atenta a tudo que acontece nos âmbitos políticos, sociais, principalmente no que diz respeito à serviços públicos, pois estes grandes projetos às vezes assustam e podem trazer consequências boas e ruins para a maioria de nossa população.

### **6.2 Partes integrantes do processo de implantação da biometria em 2014/2016**

Antecedendo o processo de implantação da biometria em si, alguns procedimentos foram adotados e executados pelo TRE MA, inclusive a contratação e capacitação de estagiários pelo CIEE (Centro de Integração Especializado de

Ensino) juntamente com servidores do tribunal, a fim de desenvolver com melhor eficácia este processo.

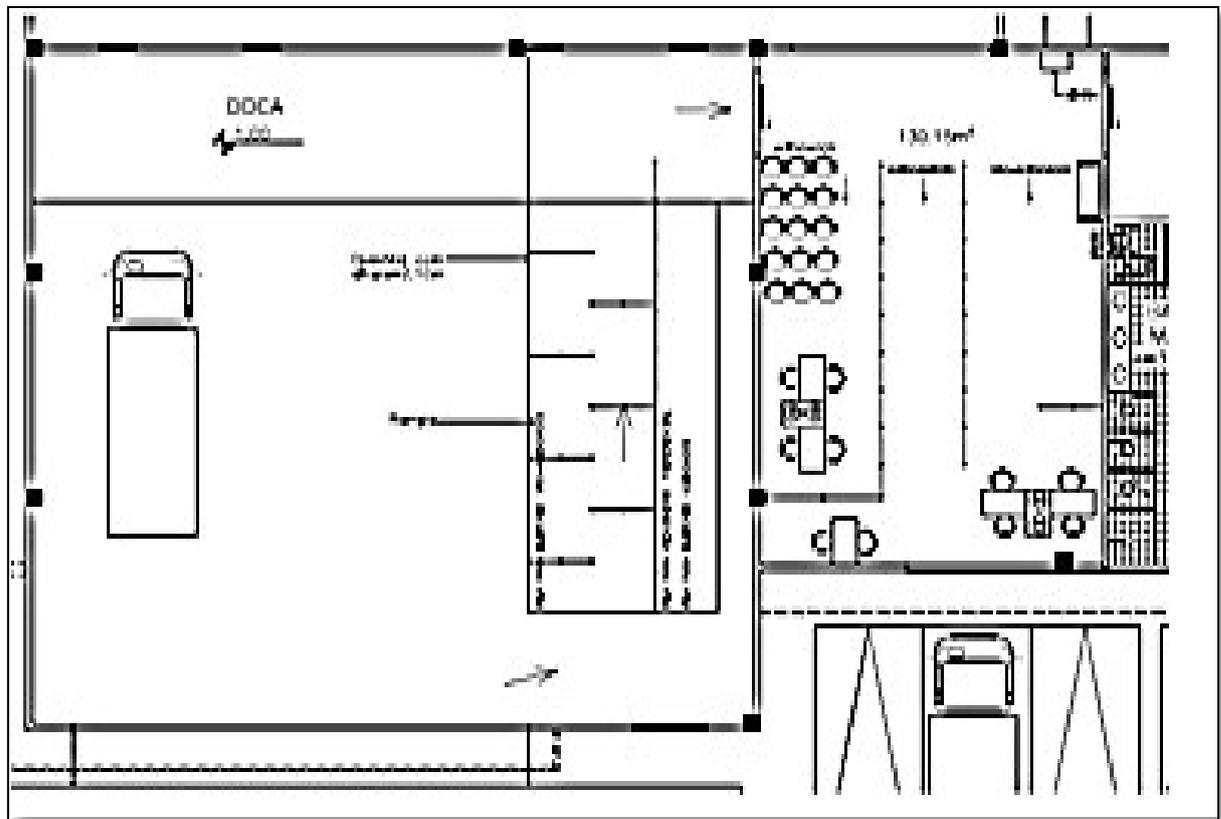
### **6.3 Visita aos locais de atendimento para a elaboração do *layout***

A visitação desses locais foi realizada para observar a estrutura do local de atendimento visando a elaboração do procedimento adotado. Para isso, seria necessária a verificação da estrutura a fim de identificar os recursos materiais necessários, as mesas de atendimento que comportariam no local, a quantidade de atendentes, a divisão de setores com objetivo de elaborar um *layout* que facilite e organize o atendimento ao eleitor que vai se recadastrar, dando agilidade e eficácia no atendimento.

### **6.4 *Layout***

De acordo com as especificações levantadas nas visitas foi elaborado um *layout* padrão para todos os postos de atendimento para o recadastramento, como representado na Figura 9.

Figura 9 - *Layout* para recepção e atendimento dos eleitores agendados, não agendados e preferenciais

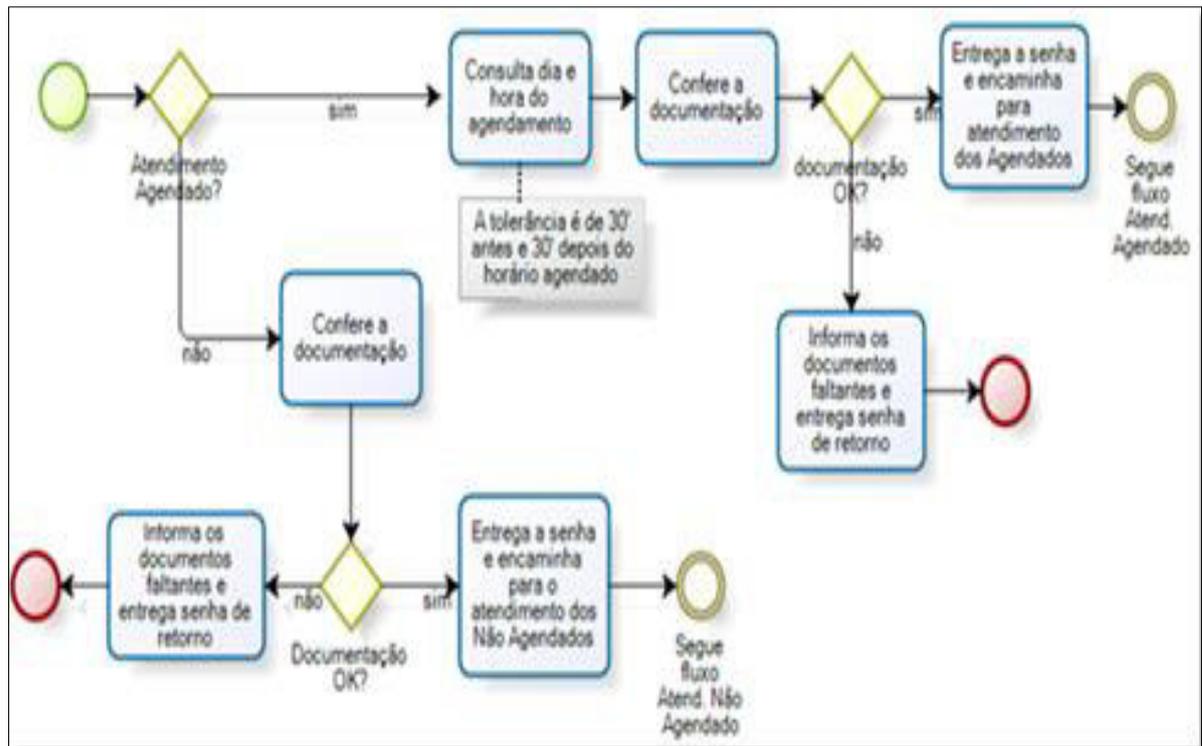


Fonte: TRE MA, adaptado.

### 6.5 Fluxograma com as etapas de atendimento.

Um fluxograma foi elaborado para identificar as etapas e como ocorrerá o atendimento para os eleitores agendados e os não agendados, para a etapa triagem, como se observa na Figura 10.

Figura 10 - Etapas e organização do Atendimento para o recadastramento



Fonte: TRE, adaptado pela pesquisadora

## 6.6 Postos de atendimento para biometria em São Luís - MA.

O projeto de recadastramento biométrico em São Luís identificou alguns locais estratégicos para o atendimento aos eleitores, além do fórum eleitoral da capital. Classificou-se esses locais em postos permanentes e postos temporários. Os permanentes foram o fórum, o CSU-Cohab, Praça Maria Aragão e Viva cidadão; e os temporários, como a Associação dos moradores do São Cristóvão, escolas, faculdades e universidades públicas e privadas.

Não obstante, houve modificação no projeto quanto a implantação do recadastramento em alguns locais. Havia a necessidade de estruturar inicialmente os locais permanentes para fazer o procedimento anotado utilizando layouts e fotografias. Ficou definido que os locais de atendimento inicial seriam o fórum eleitoral da capital, o CSU / COHAB e o Shopping São Luís.

## 6.7 Equipamentos necessários para implantação do biometria.

Depois da estrutura dos postos de atendimento montada, cada posto de atendimento recebeu um *kit* biométrico para poder executar o trabalho que envolve uma série de processos, inclusive coletar a impressão digitalizada dos eleitores. Este *kit* é composto por: maleta, banco, painel para foto, *dongle* para armazenar as informações, *pad* para coleta da assinatura digital, *scanner* biométrico para a coleta da impressão digital, e câmera digital, conforme demonstrado na Figura 11:

Figura 11 - Equipamentos do *Kit* Biométrico



Fonte: TSE, adaptado pela pesquisadora.

Todos os equipamentos demonstrados aqui são fundamentais para a execução do trabalho de recadastramento, assim como a mão-de-obra humana, para que o mesmo se concretize e se faça valer a legislação eleitoral, evidenciando a democracia brasileira.

## 6.8 Membros da mesa receptora

Compõem a mesa receptora os seguintes membros:

- a) Presidente: Coordena, distribui credenciais, imprime a zeresema<sup>4</sup>, esclarece dúvidas,
- b) Mesários: Substitui o presidente quando do ele se ausenta, localizar o nome do eleitor, colhe assinaturas, dita o número do título, entrega comprovantes e documentos.
- c) Secretário: Orienta eleitores na fila, verifica se pertencem à seção, controla a movimentação na seção, verifica se o eleitor recebeu documentos, preenche a ATA, ocorrências em “anotações”.

## 6.9 Sistema ELO (Sistema Online)

É um sistema *Online* da Justiça Eleitoral responsável por gerir e administrar uma base gigantesca de dados eleitorais no Brasil inteiro, possuindo mais de 140.000.000 de cadastros eleitorais, ficando abaixo apenas do cadastro da Receita Federal. O sistema foi se aperfeiçoando de acordo com o avanço tecnológico, onde o primeiro passo é o alistamento no sistema e no processo eleitoral, necessitando assim o futuro eleitor apresentar a carteira de identidade e um comprovante de residência. Uma vez registrado ele ficará no sistema até o final de sua vida como eleitor. Também no sistema é possível fazer a transferência de títulos e locais de votação.

O sistema Elo é utilizado no atendimento do recadastramento eleitoral biométrico e disponibiliza também relatório sobre a quantidade de atendimentos realizados diariamente por cada funcionário, bem como a operação realizada por estes, por exemplo, revisão, alistamento e transferência. Todavia, essa lista não apresenta de forma organizada todas os dados referentes a determinado funcionário, no que diz respeito a quantidade de serviços realizados, ao turno, a lotação, e os dias de forma sequencial. Também se enfatiza que já houveram problemas de congestionamento e travamento do sistema, podendo ser decorrente

---

<sup>4</sup> É um documento impresso que comprova que não há nem um documento gravado na urna eletrônica.



## 7 RESULTADOS E TRATAMENTO DE DADOS

No sentido de obter-se originalidade ao trabalho, procurou-se investigar situações aparentemente banais, para “desbanalizá-las” e verificar o quanto podem tornar-se importantes e colaborar para um melhor desenvolvimento do serviço público ofertado pelo TRA MA.

### 7.1 Municípios biometrizados no Estado do Maranhão

Através de investigação minuciosa, constatou-se que o TSE disponibilizou informações no seu sistema de quais são os municípios onde já foram concluídas as implantações do cadastramento biométrico no Maranhão, são eles:

Quadro 9 - Municípios biometrizados no MA

Açailândia	Bacabal	Bacurituba	Balsas	Barra do Corda	Belágua	Benedito Leite	Cajapió	Caxias	Codó
Coroatá	Esperantinópolis	Feira Nova do Maranhão	Fernando Falcão	Fortaleza dos Nogueiras	Imperatriz	Jenipapo dos Vieiras	Junco do Maranhão	Maracaçumé	Matinha
Matões	Monção	Nova Colinas	Nova Iorque	Paço do Lumiar	Pastos Bons	Paulo Ramos	Peritoró	Poção de Pedras	Raposa
Riachão	Santa Inês	São Bento	São Domingos do Azeitão	São João Batista	São João Batista	São José de Ribamar	São Luís	São Vicente de Férrer	Timbiras
Timon	Tufilândia	Urbano Santos	Viana	-	-	-	-	-	-

Fonte: TSE, adaptado pela pesquisadora.

De tal forma, que: dos 217 municípios do Estado do Maranhão apenas 44 estão regulares com a situação do cadastramento biométrico, ou seja, menos de 20% do total de 100% que são os 217, como é demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percentual dos Municípios Biometrizados no MA



Fonte: TSE, adaptado pela pesquisadora.

Do universo de 100% que são os 217 municípios do Maranhão, apenas 20% estão biometrizados, ou seja, 44 municípios. Desta maneira ficam faltando assim 80% para conclusão executada pelo TRE MA da biometria a ser implantada.

Ainda correlacionando em matéria de estatísticas eleitorais em dado momento da pesquisa detectou-se que a faixa etária dos eleitores maranhenses é de um público relativamente jovem entre 25 e 29 anos, perfazendo uma estimativa para um total de eleitores de 4.611.247 (quatro milhões, seiscentos e onze mil, duzentos e quarenta e sete) eleitores regulamentados e aptos a votarem nas eleições de 2016.

A capital do Estado, São Luís apresenta o maior número do eleitorado apto a votar com 659.779 (seiscentos e cinquenta e nove mil, setecentos e setenta e nove) eleitores, vindo em seguida a segunda maior cidade do Estado que é Imperatriz com o número de eleitores aptos de 151.858 (cento e cinquenta e um mil, oitocentos e cinquenta e oito).

Nas eleições passadas de 2014, apenas 15 municípios do Maranhão foram biometrizados, que foram: Barra do Corda, Fernando Falcão, Jenipapo dos Vieiras, Timbiras, Pastos Bons, Nova Iorque, São Domingos do Azeitão, São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Raposa, São João Batista, São Vicente de Férrer, Cajapió, Benedito Leite.

Para as eleições de 2016, o TRE MA conseguiu biometrizar mais 29 municípios que foram Matões, Maracaçumé, Junco do Maranhão, Urbano Santos, Belágua, Paulo Ramos, São Bento, Fortaleza dos Nogueiras, Pindaré-Mirim, Tufilândia, Caxias, Açailândia, Santa Inês, Imperatriz, Balsas, Bacabal, Bacurituba, Codó, Coroatá, Esperantinópolis, Poção de Pedras, Feira Nova do Maranhão, Matinha, Monção, Nova Colinas, Peritoró, Riachão, Timon e Viana, perfazendo um total de 44 municípios biometrizados no Estado.

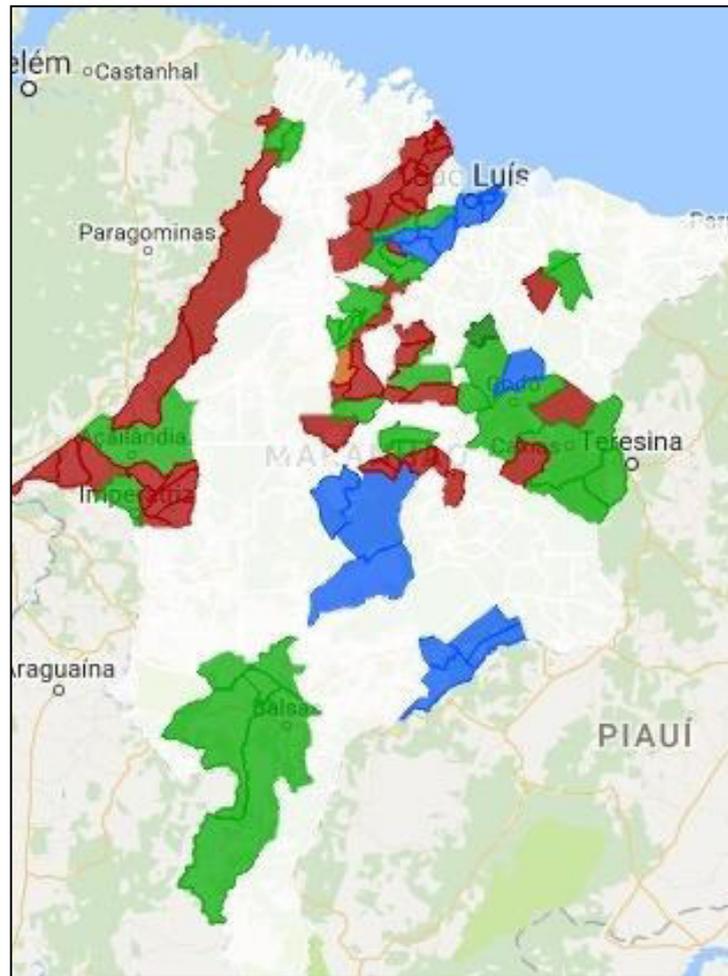
## **7.2 Georreferenciamento eleitoral**

O georreferenciamento eleitoral é uma ferramenta digital *on line* de magnitude ímpar, desenvolvida pelo TER-MA, que permite acompanhar o cadastramento biométrico de eleitores do estado, onde verifica-se o ocorre nos postos de atendimentos biométricos diariamente, armazenando e compactando estas informações em forma de gráficos distintos, tabelas quadros e informações pertinentes ao processo eleitoral vigente amparado pela legislação eleitoral.

Com esta ferramenta, o TER-MA, consegue monitorar como está o atendimento dos eleitores nas cidades onde a biometria está sendo implantada; visualizar o percentual de eleitores em relação população; planejar o rezoneamento eleitoral; comparar a densidade demográfica das zonas eleitorais com o eleitorado, conforme regulamentado pela Resolução 23.422/2014 TSE; e ainda permite consultar a localização dos locais de votação do Estado.

O estado do Maranhão possui dimensões territoriais extensas e a ferramenta do geo eleitoral vem facilitar e muito a visão em conjunto como o Estado sendo observado e monitorado como um todo conforme figura disponível no sitio do mesmo, representada na Figura 13.

Figura 13 - Maranhão com informações eleitorais georreferenciadas



Fonte: TRE MA, adaptado.

### 7.3 Informações da 5ª Zona Eleitoral, no município de Aldeias Altas MA.

A título de demonstrar as informações disponíveis na página do “geo Eleitoral”, demonstra-se a seguir informações eleitorais de alguns municípios escolhidos aleatoriamente, sem a pretensão de destacar município algum e sim enfatizar e demonstrar a gama de informações disponíveis e tabuladas numa pesquisa real, feita com os eleitores que estão neste processo de recadastramento, assim como informações valiosas sobre os municípios que permite que se faça uma comparação para melhor direcionar projetos e diretrizes para colaborar com a qualidade de vida das pessoas que os habitam.

### Quadro 10 - Informações sobre o município de Aldeias Altas MA

▼ ALDEIAS ALTAS ( 5ª ZE )	
Início da biometria: <b>05/11/2014</b>	
População estimada para 2015: <b>25.823</b>	
Eleitorado atual: <b>17.975 (69,6% da população)</b>	
Aptos 2014:	<b>16.788 (65,0% da população) Comparecimento: 11.823 (70,4%)</b>
Meta:	<b>10.641 (41,2% da população e 90,0% do comparecimento)</b>
Alistamentos:	<b>1.815 Transferências: 839</b>
Revisões:	<b>2.369 (22,3% da meta e 20,0% do comp.)</b>
Atendimentos:	<b>5.023 (27,9% do elt. atual e 19,5% da pop.)</b>
Projeção desejada de revisões até hoje: <b>10.641 (100,0% da meta)</b>	
▶ Atendimento diário	
▶ Atendimento acumulado	

Fonte: TRE MA

O Quadro 10 também se reporta a dois ícones que são os atendimentos diários e acumulados, onde informam especificações pertinentes aos dois tipos.

### Gráfico 2 - Atendimento Acumulado no dia 19 de abril de 2016



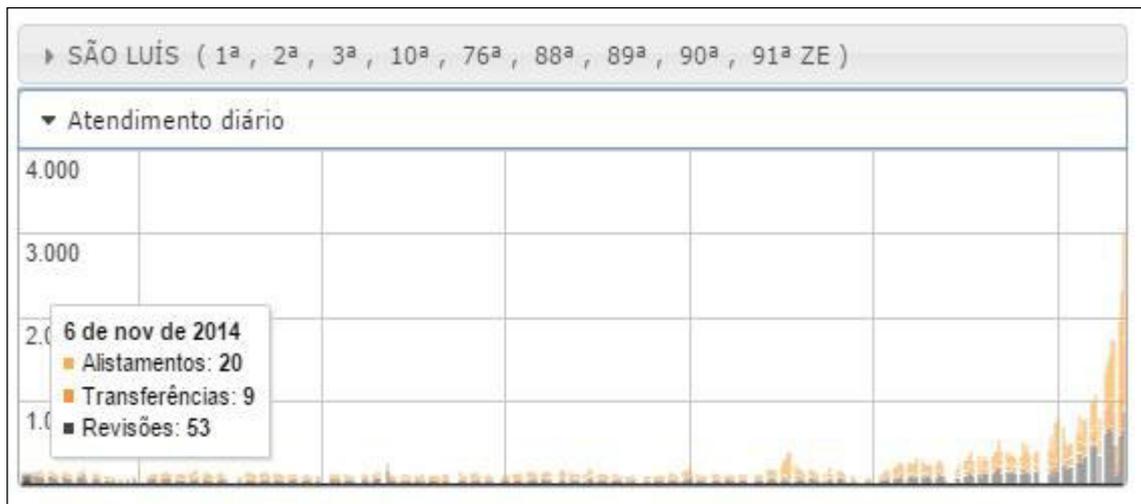
Fonte: TRE MA

Com relação ao Gráfico 2 trata-se de quantos atendimentos atingiu até a data especificada em sua legenda que é de 19 de abril de 2016, totalizando 10.000 atendimentos. Da mesma maneira é dimensionado o atendimento diário para se chegar a este total de eleitores atendidos e que alimentam esta ferramenta que é o georreferenciamento eleitoral feito com gráficos animados, ou seja quando se arrasta o cursor para a direita, do programa de computador ele vai aumentando os

dias de forma crescente e informando as especificações e informações de cada dia até chegar em um total denominado de acumulado mensalmente.

Ressaltando que em alguns municípios este serviço, já estava disponível desde as eleições passadas em 2014, como é o caso de São Luís MA, como demonstra gráfico abaixo referente ao dia 06/11/2014.

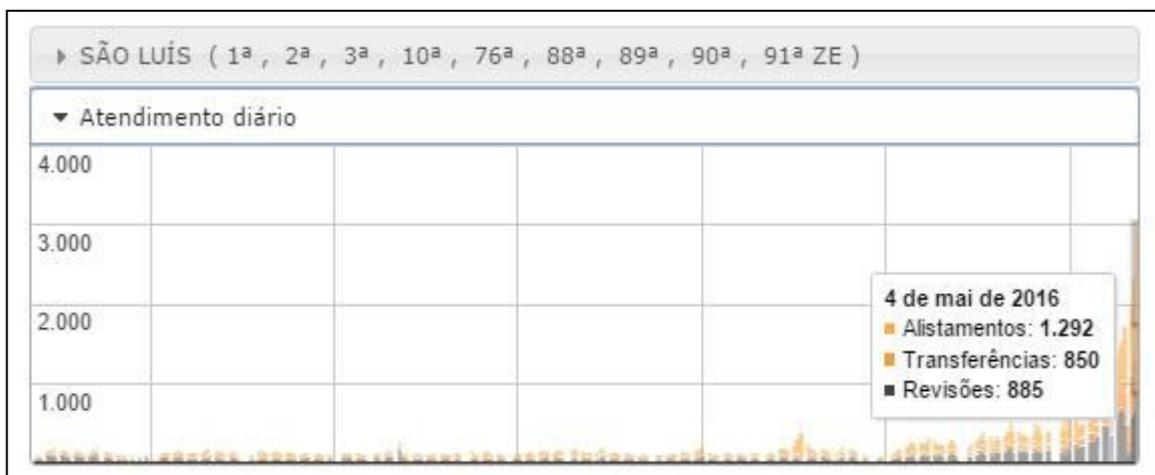
Gráfico 3 - Atendimento diário no município de São Luís MA, dia 06/11/14



Fonte: TRE MA

O Gráfico 4 retrata o gráfico de atendimento diário em São Luís MA, já referente ao ano de 2016, especificamente ao dia 04/05.

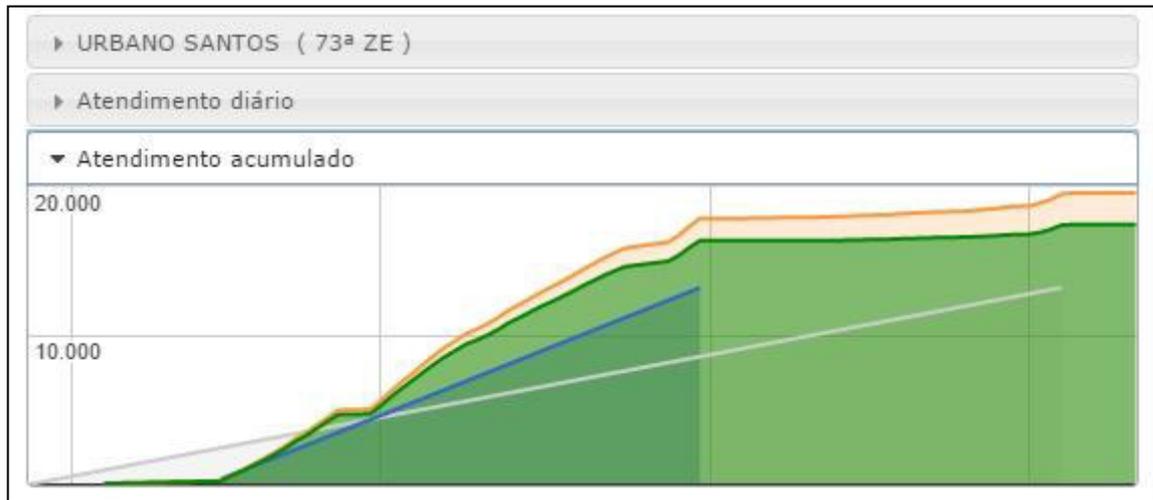
Gráfico 4 - Atendimento diário no município de São Luís MA, dia 04/05/16



Fonte: TRE MA

O Gráfico 5 indica o acúmulo de atendimento em Urbano Santos, onde verifica-se que neste mês houve um acúmulo de 20.000 atendimentos.

Gráfico 5 - Acúmulo de atendimento mensal em Urbano Santos - MA



Fonte: TRE MA.

Considera-se a importância de tais informações extremamente objetivas e compactadas nos gráficos apresentados pelo sistema de georreferenciamento elaborado e executado pelo TRE MA, onde consegue-se ter uma visualização objetiva de todos os dados referentes aos diversos serviços ofertados pela instituição. O que favorece ao bom desempenho do que se propõe a fazer, dando sustentabilidade socioeconômica para este segmento tão importante na democracia brasileira, fazendo a legislação vigente ser cumprida.

#### 7.4 Questionário aplicado

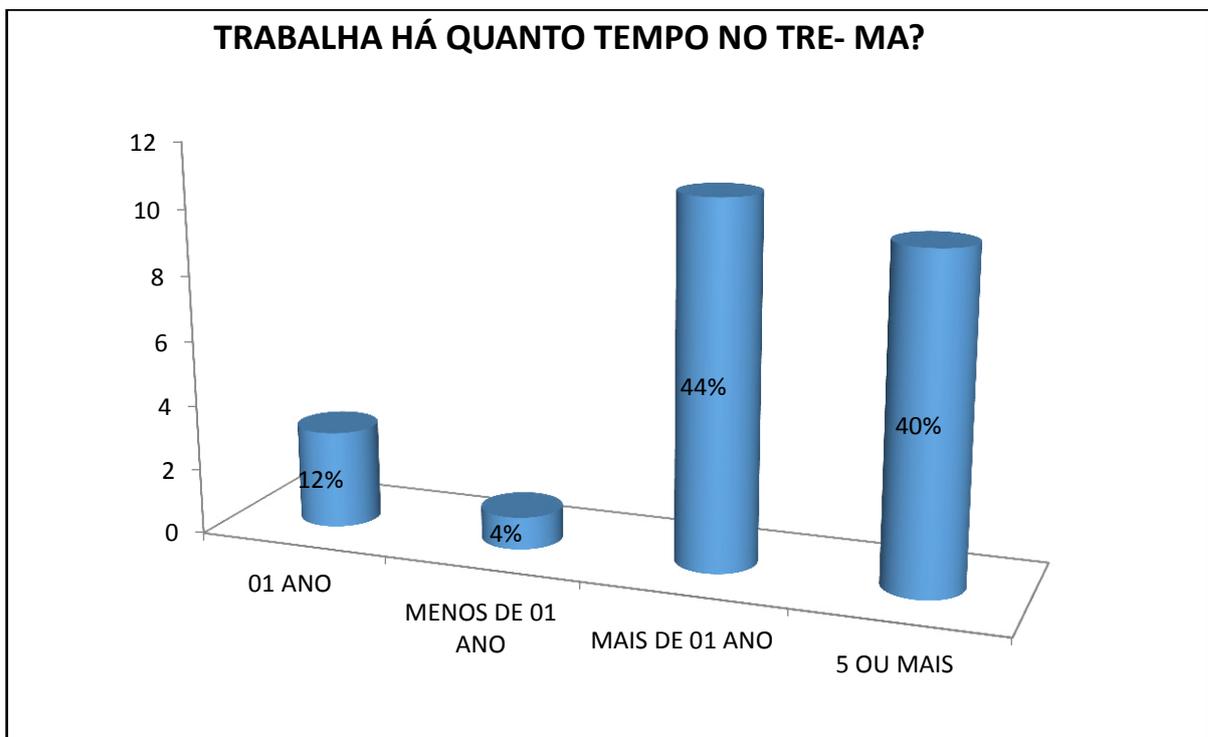
Objetivando obter-se mais informações possíveis próximo da realidade vivida pelos funcionários responsáveis, parceiros, colaboradores sobre questões cotidianas dos trabalhos desenvolvido pelo TRE- MA, elaborou-se um questionário semi estruturado (Apêndice A) pra que tais informações somassem e pudessem ser compactadas e tabuladas de maneira que elucidem este trabalho de pesquisa.

O questionário foi aplicado, nos meses de julho e agosto de 2016, em São Luís – MA, em diferentes setores do TRE-MA: Tecnologia da Informação, Gestão com Pessoas, Judiciária, Administração e Finanças, com 5 pessoas de cada setor,

perfazendo um total de 25 pessoas entrevistadas. Desta forma, segue abaixo a apresentação e a análise dos dados coletados.

Em relação à primeira pergunta do questionário aplicado, constatou-se que 44% das pessoas entrevistadas trabalham há mais de um ano no Tribunal Eleitoral do Maranhão e que somente 4% dos entrevistados estão com menos de um ano no TRE-MA, como mostra o Gráfico 6.

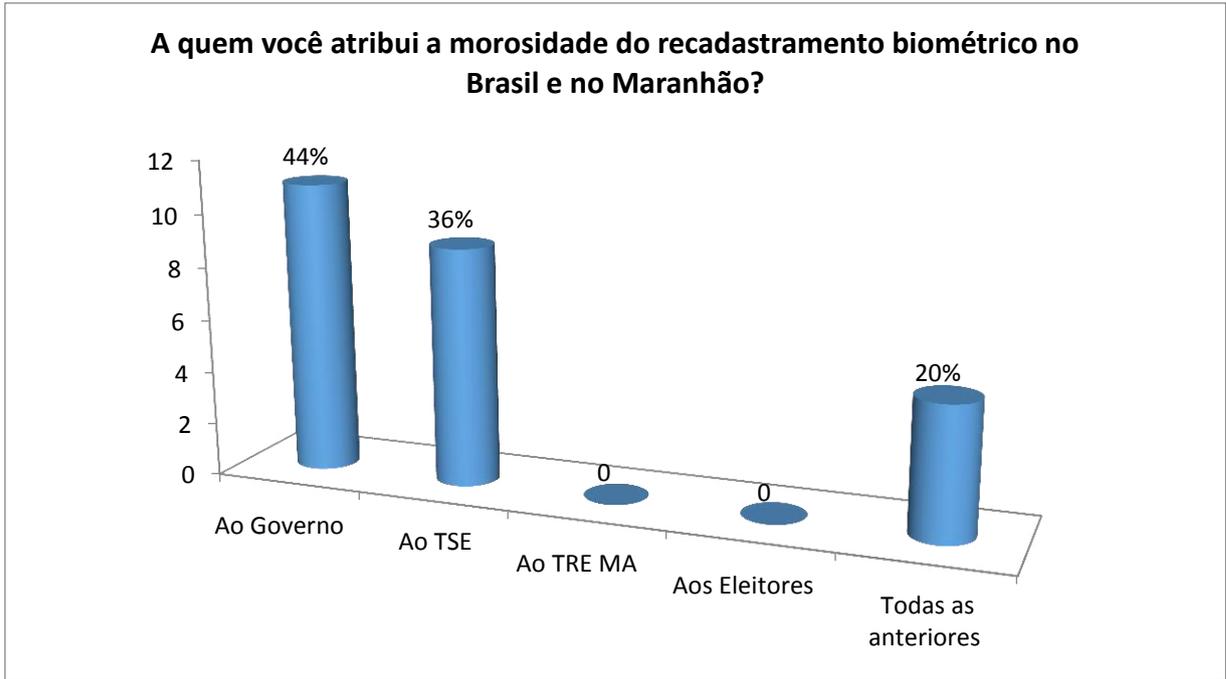
Gráfico 6 - Identificação de Tempo de Serviço no TRE-MA



Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 7, que corresponde a segunda pergunta do questionário, foram analisados a morosidade para recadastramento biométrico no Brasil, onde se obteve os seguintes resultados: 44% dos servidores responderam que devem essa morosidade ao governo, 36% ao Tribunal Superior Eleitoral, e 20% confirmam que atribuem também ao TRE-MA, e aos eleitores.

Gráfico 7 - Atribuição da morosidade do recadastramento biométrico no Brasil e no Maranhão



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a pergunta 3 do questionário aplicado, constatou-se que 80% das pessoas entrevistadas confiam no sistema de votação eletrônica e 20% não, ou seja, 20 pessoas acreditam e 5 pessoas não acreditam que a votação eletrônica é a melhor opção para o Brasil, conforme ilustra o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Níveis de confiabilidade no sistema de votação eletrônico



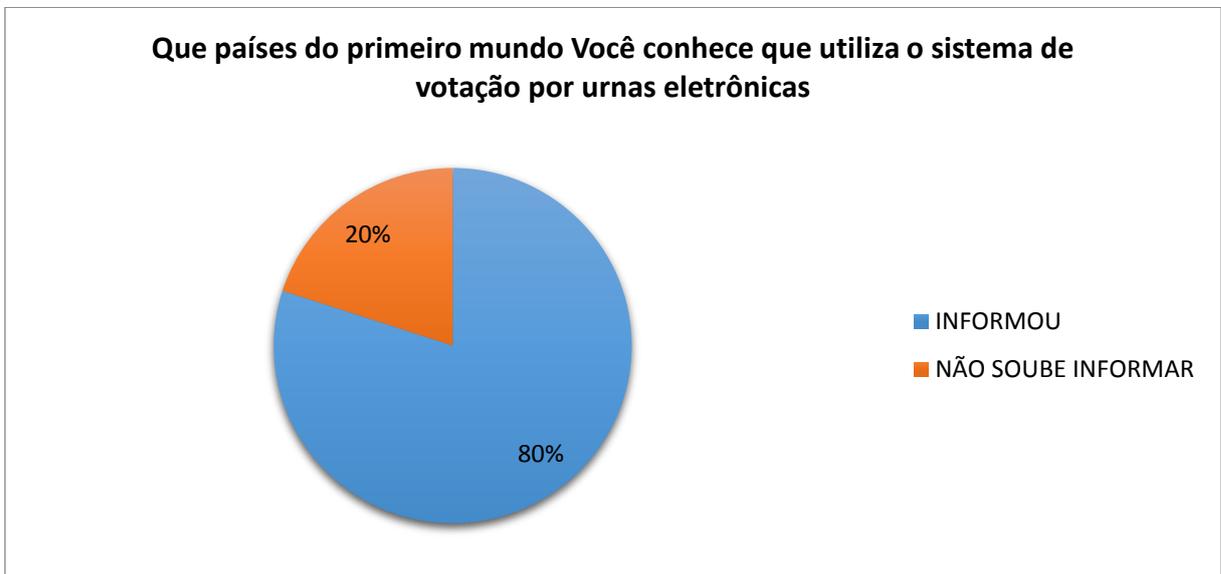
Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a fala de um dos funcionários ouvidos:

[...] Questões que envolvem culpas, são muito complexas, o que existe na verdade é uma série de culpas, pois em cada âmbito mencionado, sempre irão existir falhas e erros, porém isso não impede que aprendamos com nossos erros. Hoje o eleitor brasileiro é mais instruído tem um poder de criticidade maior para tomar decisões mais acertadas. O que realmente temos que ter em mente é que todos nós devemos fazer nossa parte, assim teremos um Brasil melhor!!

Em relação à pergunta 4, constatou-se que 20% das pessoas entrevistadas não sabem, que país utiliza o sistema de votação eletrônica e 80% informaram alguns países de primeiro mundo, ou seja, 20 servidores informaram e citaram alguns países de primeiro mundo, tais como: Alemanha, Austrália, Canadá, Dinamarca e Suécia, e 5 não souberam informar. O Gráfico 9 ilustra essa totalização.

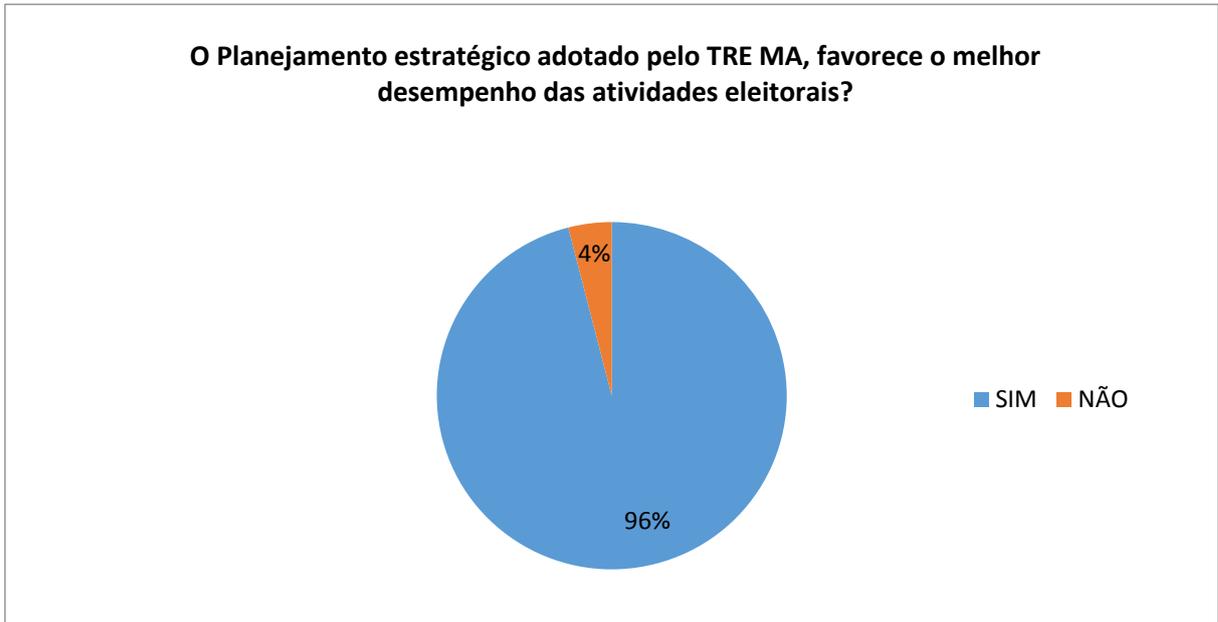
Gráfico 9 - Países do primeiro mundo que utiliza o sistema de votação por urnas eletrônicas



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à quinta pergunta, onde foi questionado se o planejamento estratégico adotado pelo TRE MA favorece o melhor desempenho das atividades eleitorais, 96% afirmaram que sim, conforme ilustra o Gráfico 10.

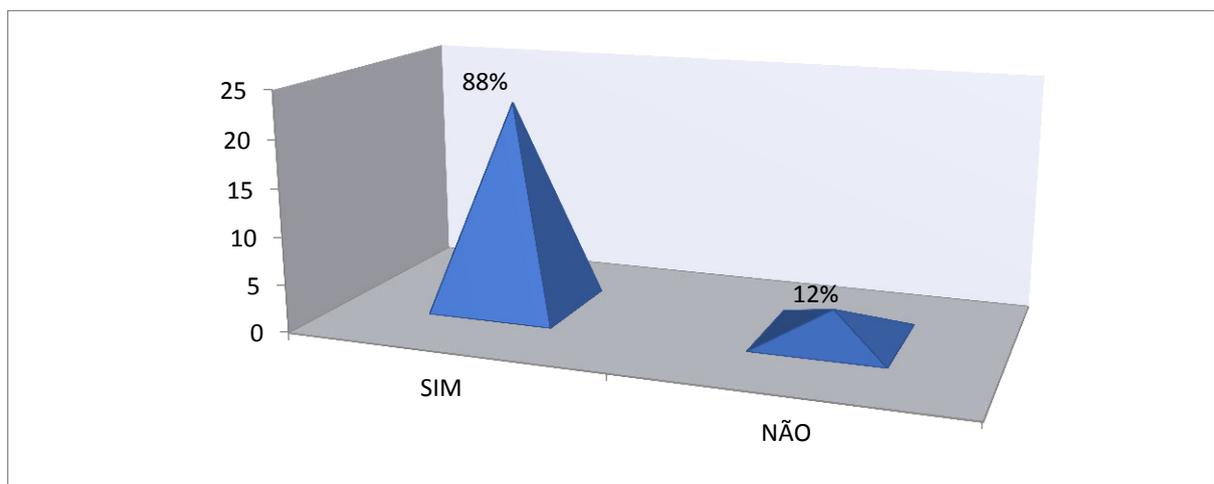
Gráfico 10 - O planejamento estratégico favorece o desempenho das atividades



Fonte: Dados da Pesquisa

Notamos que na pergunta de número 6, sobre as competências profissionais e organizacionais favorecem no desempenho das atividades eleitorais, sim ou não? 22 servidores, responderam que sim, e isso correspondeu a 88% de nossos entrevistados, enquanto somente 4% responderam que não, que não se trata de um fator relevante para as competências profissionais e organizacionais neste processo eleitoral, como se demonstra no Gráfico 11:

Gráfico 11 - Competências profissionais e organizacionais



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às dificuldades encontradas no recadastramento biométrico, sétima pergunta, 18 servidores responderam que se trata do Agendamento Eletrônico via internet, 2 responderam que o comparecimento aos postos de recadastramento, enquanto que 3 responderam que o mais difícil é tirar a foto digital, e 2 seria a coleta de impressão digitalizada. O Gráfico 12 ilustra essa totalização.

Gráfico 12 - Dificuldade do eleitor



Fonte: Dados da Pesquisa

Nos períodos próximos que antecedem as eleições, existem tumulto e fatores complicadores nos postos de atendimento e no TRE MA?, foi à pergunta correspondente ao número 8, onde obtivemos as respectivas respostas: 9% afirmaram que não ocorre tumulto e 91%, afirmam que ocorre tumulto nas vésperas da eleição. O Gráfico 13 ilustra essa totalização.

Gráfico 13 - Tumulto nas vésperas da eleição



Fonte: Dados da pesquisa.

Na pergunta de número 9 (nove), considera se nossos candidatos políticos e os políticos atuais, sejam bem preparados para exercerem as funções que a função exige. De acordo com 16 servidores, que correspondem a 64%, afirmam que não, e 36% responderam que sim, como mostra o Gráfico 14.

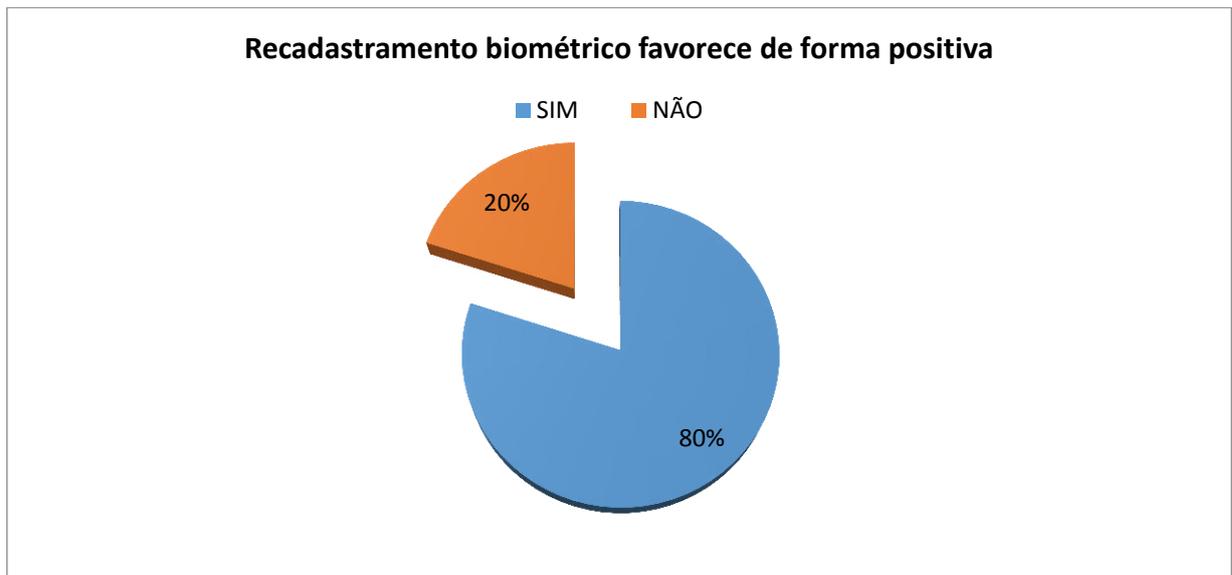
Gráfico 14 - Candidatos estão preparados para assumirem função



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com as respostas da questão 10, que trata sobre o recadastramento biométrico, se ele favorece de forma positiva para que o Brasil se desenvolva mais e melhor, 80% acreditam que sim, que um bom planejamento estratégico é fator de essencial para uma boa execução do recadastramento e 20% acredita no contrário, conforme demonstra o Gráfico 15:

Gráfico 15 - Recadastramento biométrico favorece de forma positiva



Fonte: Dados da Pesquisa

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação eleitoral no Brasil, aparentemente democrático, deixa alguns pontos a desejar em vários aspectos, tais como: se vivemos em uma democracia em essência? por que o voto eleitoral de nossos políticos é obrigatório?, por que o eleitor pode ser analfabeto?

Foi feito um estudo do planejamento estratégico a fim de direcionar os rumos da pesquisa.

Foram analisados vários documentos de órgãos competentes sobre a temática em questão, tais como legislações, planejamentos estratégicos específicos entre outros.

Quantificou-se a estimativa de pessoas no estado que fizeram o cadastramento biométrico e as que não fizeram no MA, os municípios que foram e que não foram biometrizados.

Demonstrou-se passo a passo desde a estrutura dos postos biométricos até o agendamento e o comparecimento dos eleitores nos postos de atendimento do TRE MA.

Foi feito um levantamento de todos os municípios do Estado do Maranhão, e constatou-se que municípios estão regulares e os que estão irregulares em relação a biometrização.

Analisou-se as informações relacionadas à implantação do projeto de cadastramento biométrico e constatou-se que apenas 20% dos 217 municípios do Estado do Maranhão estão biometrizados. Isto significa que às vésperas da próxima eleição estamos fragilizados, porque, o que acontecerá com os municípios que ainda não estão cadastrados biometricamente? Será que haverá possibilidade de fraudes eleitorais? Qual será o procedimento deferido pelo TRE MA para que estes eleitores nestes municípios fiquem com sua situação eleitoral regulamentadas?

O Sistema Online (ELO) é realmente eficiente, porém, em determinadas situações, deixa a desejar, pois fica travado e congestionado evitando que o eleitor internauta tenha acesso aos serviços ofertados, tais como: agendamento, transferências de títulos, cancelamentos, cadastramento biométricos e situação eleitoral.

Constatou-se que as informações coletadas sobre o sistema eleitoral evidenciam a morosidade e a demora demasiada da implantação do sistema de cadastramento biométrico.

Ainda faltam 80% dos municípios maranhenses a serem biometrizados.

As atividades referentes ao projeto de cadastramento eleitoral biométrico possibilitaram a verificação na prática das etapas de concepção até a fase de implementação ou execução. A relevância disto é que o aprendizado não deve limitar-se a questões teóricas, tendo em vista que é no desenvolvimento das atividades do cotidiano da organização que ocorre uma integração do conhecimento acadêmico com a prática observada.

Considerando a análise interna da instituição tendo referência o desenvolvimento do projeto de cadastramento eleitoral biométrico, elaborou-se uma proposta de melhoria que foi no sentido de viabilizar a efetiva integração e comunicação entre os setores, estratégico, tático e operacional, de modo a alcançar os objetivos da organização delineados pelas estratégias definidas eficazmente.

A elaboração do projeto Biometria preocupou-se com o procedimento de realização do atendimento de cadastramento, estrutura, alocação de recursos, estabelecidos pela determinação do TSE com a finalidade de obter o resultado esperado. Não obstante, percebe-se ausência de um plano de comunicação efetivo entre os setores envolvidos nesse projeto de modo que possibilite controle, avaliação para solucionar eventuais omissões e problemas durante a prática do procedimento anotado.

As atribuições indicadas para os setores não estavam sendo exercidas de maneira eficiente de modo a permitir o atendimento do cadastramento biométrico como foi idealizado no projeto. Alguns problemas e omissões estavam ocorrendo durante a execução do projeto, por exemplo, referente ao monitoramento e supervisão dos trabalhos realizados no atendimento ao público, cuja responsabilidade é da SEDEO; o suporte técnico em relação aos equipamentos e do sistema ELO, que é atribuição do setor de STI e COSIS; e também ao plano de divulgação da ASCOM que não estava sendo desenvolvido de maneira satisfatória a alcançar o objetivo principal do projeto.

Por isso, o plano de comunicação interna consiste em um plano de ação que propõe a interligação do projeto com as atividades desenvolvidas em conjunto pelos

setores diretamente envolvidos. Haveria, portanto, o alinhamento do planejamento estratégico, tático e operacional, consoante com a estrutura organizacional do TRE-MA. A proposta sugere definição dos responsáveis, as atividades e objetivos para cada unidade, proporcionando maior controle do processo, assim como o compartilhamento de informações necessárias, a verificação das atividades desenvolvidas pelo cronograma de execução, e a tomada de decisão.

O estabelecimento desse plano de ação dar-se-á na forma de um formulário que identifica as atividades por assunto e área ou equipe responsável, de modo que o projeto seja subdividido para facilitar sua operacionalização, controle e avaliação. Indica também as áreas responsáveis por cada atividade, e as datas previstas e reais de início dessas atividades. Há uma possibilidade interessante no que se refere ao estabelecimento das prioridades das atividades selecionadas para corroborar com as estratégias definidas no plano principal, e, por conseguinte, facilitar a execução das outras tarefas inter-relacionadas.

Em relação ao objetivo de criar, desenvolver instrumentos e meios de comunicação para difundir informações, e possibilitar a interligação entre os setores envolvidos na fase de execução do projeto, propõe-se a designação de um coordenador para cada local de atendimento que será responsável pela organização das atividades e compartilhamento das informações com os servidores da COPEG. Evita-se, assim, as informações isoladas, errôneas referentes as atividades desenvolvidas em cada local de atendimento ao cadastramento biométrico e permite a tomada de decisão mais rápida e eficiente para resolver eventual problema de forma específica.

Com a implementação dessa estratégia de comunicação interna, o grupo de trabalho poderá debater as questões relacionadas ao planejamento, ao acompanhamento da execução e para a construção de novas soluções para permitir identificar as pendências e promover correções imediatamente. Portanto, a complexidade e amplitude do projeto Biometria não irá ser obstáculo para a implementação do mesmo, de modo a obter os resultados esperados baseados nas metas.

Dentre todos os serviços oferecidos pelo TRE MA, nas vésperas das eleições 2016 para vereadores e prefeitos, foi inserido em seu calendário eleitoral atendimento para a regularização da situação eleitoral e capacitação das pessoas

que irão trabalhar nas eleições, como mesários, presidentes de mesa etc. Em regime de plantão funcionando aos sábados, domingos e feriados até as eleições.

Quanto aos desafios e obstáculos a serem superados, muitos são os problemas que devem ser resolvidos, assim como obstáculos a serem superados, de tal forma que não somente no Maranhão, mas em muitos Estados brasileiros a biometria deve ser concluída, afim de que alguns fatores que estão envolvidos neste processo não favoreçam a corrupção, tais como, o voto irregular com títulos de pessoas que já faleceram. Assim, elenca-se algumas providencias, tanto de âmbito operacional, quanto de âmbito político e social, o que por certo envolverá amplos debates, como, por exemplo:

- a) Colocar a foto do eleitor no título de eleitor.
- b) Tornar o voto não obrigatório.
- c) Reduzir drasticamente o número de partidos políticos no Brasil.
- d) Delimitar auxílio financeiro para partidos políticos provenientes de qualquer fonte financiadora.
- e) Evitar que políticos com qualquer problema com a justiça se recandidatem.

Por certo, alguns polêmicos, mas, certamente, a discussão em torno deles promoverá melhoras substanciais em todo o processo.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, K.F. **A execução Premium com base no bsc: um estudo de caso sobre a gestão estratégica do TER MA.** Dissertação de Mestrado, Centro de Gestão Empreendedora, programa de pós-graduação em Administração FEADO. Belo Horizonte 2013.

ABNT **Associação Brasileira de Normas Técnicas** NBR 12.653.2001

ANSOFF, H.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ARON, Raymond. **As Etapas do Pensamento Sociológico**, tradução de Miguel Serras Pereira, Lisboa, Dom Quixote, 19..., págs. 33-45. Disponível em <[http://www.arqnet.pt/portal/teoria/aron\\_montesquieu.html](http://www.arqnet.pt/portal/teoria/aron_montesquieu.html)>. Acessado em: 27 de jul de 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em: 04/07/2016.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Conheça o TSE.** Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/o-tse/o-tse>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas de União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria /** Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Arquivos.** Disponível em : <<http://www.tse.jus.br/arquivos/tre-rn-informatizacao-da-justica-eleitoral-no-brasil>> Acesso em: 4 ago. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa.** 5. ed. Curitiba: Positivo, 222 p. ISBN 978-85-385-4198-1, 2010.

GOIÁS, Tribunal Regional Eleitoral de Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. **Planejamento Estratégico.** 2010/2014.

HERRERO, E. **Balance scorecard e a gestão estratégica.** Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio.** Tradução Afonso Celso da Cunha) Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. **Havard Business Review.** Planejamento estratégico. Tradução Afonso Cesó da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem lega. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas Na Comunicação Integrada**, São Paulo: Summus Editorial, 2003. 417 p.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARANHÃO (2016). Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. **Conheça o TRE-MA**. 2016. Disponível em <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma/historico>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MATO GROSSO, Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico. Gestão 2012/2017**. Tribunal de contas do Estado. Cuiabá MT, Central de Texto, 2011.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA JR, Antonio C.; PASSO, Ana E. F.; PONTES, Sávaia T. S. Elaboração de um Planejamento Estratégico nas empresas. Site Administradores.com. 2014. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/elaboracao-de-um-planejamento-estrategico-nas-empresas/6103/>>. Acessado em 30 de jul de 2016.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30ª ed. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

QUEIRÓZ et al., A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. In: **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.7, n.1,p 81-112, jan-jul 2015. Disponível em <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/81/298>>. Acessado em: 30 de jul de 2016.

VIANA, Jonatas; ELIS, Gina. **Organograma do poder judiciário**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <[http://jonataviana.blogspot.com.br/2013/01/organograma-do-poder-judiciario\\_28.html](http://jonataviana.blogspot.com.br/2013/01/organograma-do-poder-judiciario_28.html)>. Acessado em 18 set. 2016.

WOILER, Sansão et al. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS REFERENTE AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO RECADASTRAMENTO BIOMÉTRICO NO TRE MA.

1º) Trabalha há quanto tempo no TRE MA?

1 ano  Menos de 1 ano  Mais de 1 ano  5 anos ou mais

2º) A quem você atribui a morosidade do recadastramento biométrico no Brasil e no Maranhão?

Ao Governo  Ao TSE  Ao TRE MA  Aos Eleitores  Todas as anteriores

3º) Enquanto profissional você considera o sistema de votação eleitoral através das urnas eletrônicas 100% seguro e confiável?

SIM  NÃO EXPLIQUE

-----

4ª) Que países do primeiro mundo Você conhece que utiliza o sistema de votação por urnas eletrônicas?

-----

5ª) O Planejamento estratégico adotado pelo TRE MA, favorece o melhor desempenho das atividades eleitorais?

-----

6ª) As competências profissionais e organizacionais favorecem no desempenho das atividades eleitorais?

-----

7ª) Correlação ao recadastramento biométrico, que fator é mais difícil para o eleitor entender o que precisa ser feito?

Agendamento Eletrônico via internet  comparecer aos postos de recadastramento  
 Tirar a foto digital  coletar a impressão digitalizada

8ª) Nos períodos próximos que antecedem as eleições, existe tumulto e fatores complicadores nos postos de atendimento e no TRE MA?

SIM  NÃO EXPLIQUE

-----

9ª) Considera que nossos candidatos políticos e os políticos atuais, sejam bem preparados para exercerem as funções que a função exige?

SIM  NÃO EXPLIQUE

-----

10ª) Acredita que o recadastramento biométrico favorece de forma positiva para que o Brasil se desenvolva mais e melhor?

( ) SIM ( ) NÃO EXPLIQUE

## ANEXO A – ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA VISITA

**ATIVIDADE:** Visitar Pontos de Coleta de Pesquisa

### 01 - POSTO VILA JANAINA

**ATIVIDADE:** Instalação do Ponto de Pesquisa de Satisfação na Janaína

<b>Por quê</b>	Aumentar o público respondente da pesquisa
<b>Quando</b>	15/10/2013 – terça feira pela manhã.

<b>O QUE SERÁ NECESSÁRIO(RECURSO)</b>		
<b>PESSOAS</b>	<b>EQUIPAMENTOS (informática, mobiliário)</b>	<b>MATERIAIS (expediente/suprimento de informática)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Técnico do Suporte;</li> <li>• 1 motorista</li> <li>• 1 para vistoriar(COPEG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 notebook</li> <li>• 1 extensão</li> <li>• 1 nobreak</li> <li>• 1 veículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Fita adesiva(1)</li> <li>• 2 Adaptadores novo padrão</li> <li>• 1 Cabo de rede(5 m)</li> <li>• Mouse(1)</li> </ul>

- OBS: Previsão para instalação 15/10/2013

Suporte técnico do local: 8736-1800(Ronaldo)

**02 - POSTO CSU** – Computador da pesquisa de satisfação encontrava-se a uma semana desligado.

PROVIDENCIAS: Foi ligado e verificado sistema, foram repassadas as devidas orientações para o uso e importância do mesmo.

Suporte Técnico - 87498840/3225-3807(Pablo)manhã e tarde.

IP da maquina: 10.198.160.100(notebook)

**03 - POSTO SÃO LUÍS SHOPPING** – Computador da pesquisa de satisfação encontrava-se desligado.

PROVIDENCIAS: Foi ligado e verificado sistema, foram repassadas as devidas orientações para o uso e importância do mesmo.

Suporte Técnico – 8213-8471(Yuri) manhã e tarde.

Máquina: Totem

**04 - POSTO Maria Aragão** – Sem expediente no dia da visita(11/10/2013).

PROVIDENCIAS: viistar na terça feira.

Suporte Técnico

Máquina: notebook

**05 - POSTO Fórum Eleitoral** – – Computador da pesquisa de satisfação encontrava-se ligado e funcionando perfeitamente a pesquisa.

PROVIDENCIAS: não foi necessário.

Máquina: Totem

## ANEXO B – AUTORIZAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Centro de Ciências Sociais – CCSa  
Departamento de Ciências Contábeis e Administração – DCC CA  
Curso de Administração – CAdm

### AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Responsável pela empresa, CPF \_\_\_\_\_, ocupante do cargo \_\_\_\_\_ na empresa \_\_\_\_\_, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de NOME DO ALUNO, matrícula nº \_\_\_\_\_, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
NOME DO RESPONSÁVEL  
CARGO  
NOME DA EMPRESA