



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Gislaine Nascimento Dalsotto

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO JUSTIÇA ELEITORAL PRESENTE PARA A
CONSECUÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E COMPROMISSOS DA JUSTIÇA
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre/RS

Maior/2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Gislaine Nascimento Dalsotto

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO JUSTIÇA ELEITORAL PRESENTE PARA A
CONSECUÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E COMPROMISSOS DA JUSTIÇA
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialização em Gestão
Pública.**

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

Porto Alegre/RS

Maior/2015

DEDICATÓRIA

À minha mãe, que tantas vezes se fez e se refez para me tornar quem sou.
Ao Diego, lar onde habita meu coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, berço de minha graduação em Artes Cênicas e para a qual retornei para me especializar em Gestão Pública.

Agradeço, também, à Escola de Administração da UFRGS pela parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil, o que me propiciou cursar uma especialização gratuita e de qualidade. O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) vem ao encontro do meu entendimento de que instrumentalizar gestores públicos é um passo indispensável rumo à excelência na prestação dos serviços.

Imprescindível agradecer, ainda, à equipe do curso, coordenação, professores, professores-tutores e professor-orientador, Dr. Rafael Kruter Flores.

Às instituições públicas das quais fui e sou servidora, sobretudo à Justiça Eleitoral, partes importantes de minha vida e componentes nucleares de minha trajetória profissional.

Agradeço aos colegas e aos amigos que fiz ao longo da minha carreira no serviço público, em especial à Edimara Cocco Pereira, pela ajuda com a pesquisa documental junto à 27ª Zona Eleitoral.

À minha mãe, Marilucia do Nascimento, por tudo.

Ao meu companheiro, Diego Stigger Marins, pelo amor e todos os seus desdobramentos.

RESUMO

A presente pesquisa tem como intuito primordial investigar a contribuição do Projeto Justiça Eleitoral Presente, no âmbito da atuação administrativa da 27ª Zona Eleitoral, para consecução da missão, visão e compromissos estabelecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul em seu planejamento estratégico e em sua carta de serviços ao cidadão. Para cumprimento dos objetivos específicos, foi realizada pesquisa documental e obtidos e analisados os relatórios sintéticos de atendimento extraídos do sistema de cadastro nacional, do período de 2008 a 2013, relativos aos atendimentos prestados aos eleitores do município de Pinhal Grande, jurisdicionado pela 27ª Zona Eleitoral e cujo cartório eleitoral se localiza em Júlio de Castilhos. A pesquisa quantitativa foi utilizada de forma a discriminar tanto o número de eleitores atendidos por período quanto por tipo de operação cadastral realizada e, ainda, para estabelecer comparativos entre atendimentos concentrados e desconcentrados realizados pelo cartório eleitoral, utilizando-se de indicadores específicos quanto aos critérios de eficiência, eficácia e efetividade. Análise qualitativa foi usada para investigação dos dados à luz da missão, visão e compromissos, objetivo principal do trabalho. Os dados levantados demonstraram o aumento crescente da participação da comunidade no projeto ao longo dos anos e a consolidação da política de desconcentração na Zona Eleitoral, bem como a sua contribuição para a consecução da visão, missão e dos compromissos com o cidadão da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: justiça eleitoral, justiça eleitoral presente (JEP), planejamento estratégico, desconcentração, avaliação de políticas públicas.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo primordial investigar la contribución del Proyecto Justicia Electoral Presente en el ámbito de la actuación administrativa de la 27ª Junta Electoral de Zona, para consecución de la misión, visión y compromisos establecidos por el Tribunal Regional Electoral de Rio Grande do Sul en su planteamiento estratégico y en su carta de servicios al ciudadano. Para cumplirse los objetivos específicos, se realizó investigación documental y obtenidos y analizados los informes sintéticos de atención extraídos del sistema de catastro nacional, en el periodo de 2008 a 2013, relativos a las atenciones prestadas a los electores del municipio de Pinhal Grande, jurisdicionado por la 27ª Junta Electoral de Zona y cuya oficina electoral se ubica en la ciudad de Julio de Castilhos. La investigación cuantitativa fue utilizada de forma a discriminar tanto la cantidad de electores atendidos por periodo como por tipo de operación catastral realizada y, aún, para establecer comparativos entre atenciones concentradas y desconcentradas realizadas por la oficina electoral, utilizándose de indicadores específicos con respecto a los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Análisis cualitativo fue usado para investigación de los datos frente a la misión, visión y compromisos, objetivo principal del trabajo. Los datos recogidos demostraron el aumento creciente de la participación de la comunidad en el proyecto a lo largo de los años y la consolidación de la política de desconcentración en la Junta Electoral, así como su contribución para la consecución de la visión, misión y de los compromisos de la Justicia Electoral de Rio Grande do Sul con el ciudadano.

Palabras clave: justicia electoral, justicia electoral presente (JEP), planteamiento estratégico, desconcentración, evaluación de políticas públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Eficiência.....	42
Gráfico 2 – Efetividade.....	43
Gráfico 3 – Eficácia.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atendimentos ordinários 2008.....	32
Tabela 2 – Atendimentos ordinários 2009.....	33
Tabela 3 – Atendimento JEP 2009.....	34
Tabela 4 – Atendimentos ordinários 2010.....	34
Tabela 5 – Atendimento JEP 2010.....	35
Tabela 6 – Atendimentos ordinários 2011.....	36
Tabela 7 – Atendimento JEP 2011.....	36
Tabela 8 – Atendimentos ordinários 2012.....	37
Tabela 9 – Atendimento JEP – março 2012.....	37
Tabela 10 – Atendimento JEP – abril 2012.....	37
Tabela 11 – Atendimentos ordinários 2013.....	38
Tabela 12 – Atendimento JEP – março 2013.....	38
Tabela 13 – Atendimento JEP – setembro 2013.....	39
Tabela 14 – Evolução do eleitorado.....	40
Tabela 15 – Eficiência.....	41
Tabela 16 – Efetividade.....	41
Tabela 17 – Eficácia.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Plano Diretor da Reforma do Estado - PDRAE

Projeto Justiça Eleitoral Presente – JEP

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul – TRE/RS

Tribunal Superior Eleitoral – TSE

Zona Eleitoral - ZE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição e justificativa do problema de pesquisa.....	11
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4. REVISÃO CONCEITUAL E NORMATIVA	17
4.1 Administração Pública Gerencial e Planejamento Estratégico	17
4.2 Desconcentração.....	20
4.3 Avaliação de Políticas Públicas.....	21
4.4 Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	24
4.5 Planejamento Estratégico do TRE/RS – Biênio 2013/2014 - e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.....	27
4.6 Normatização relativa ao cadastro eleitoral	30
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
5.1 Análise dos dados estatísticos de atendimentos da 27ª Zona Eleitoral.....	32
5.2 Comparação do atendimento na sede do cartório com o cartório itinerante.....	39
5.3 Análise dos dados coletados à luz da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1. INTRODUÇÃO

Em 2010, o Conselho Nacional de Justiça realizou o III Encontro Nacional do Judiciário, reunindo presidentes de tribunais que, em conjunto, redigiram o mapa estratégico contendo 10 metas prioritárias do Poder Judiciário, a fim de que os demais órgãos integrantes promovessem seus próprios encontros e definissem suas próprias estratégias, tendo como ponto de partida o mapa elaborado no encontro. Estabeleceu-se, desta forma, um panorama de medição de desempenho do Poder Judiciário (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011). A Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, por sua vez, elaborou seu primeiro Planejamento Estratégico no ano de 2007. Desde então, o plano é revisado, atualizado e aprimorado bienalmente, sempre em consonância com o Planejamento Estratégico do Tribunal Superior Eleitoral, em nível nacional.

O Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul para o biênio 2013-2014 estabelece como missão “garantir a legitimidade do processo eleitoral” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 12) e como visão “consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança”¹. Como parte da estratégia para atingir os objetivos 5: “facilitar o acesso à Justiça Eleitoral”²; e 6: “aprimorar a interação com a sociedade”³, foi criado no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul um projeto denominado Justiça Eleitoral Presente, que consiste em atendimentos itinerantes em localidades afastadas da sede dos cartórios eleitorais.

Desta forma, o presente estudo visa a quantificar e a qualificar a repercussão desse projeto junto à comunidade atendida do município de Pinhal Grande, jurisdicionado pela 27^a Zona Eleitoral, e sua contribuição para a consecução da

1 *Idem, ibidem*, p. 12

2 *Idem, ibidem*, p. 13

3 *Idem, ibidem*, p. 13

missão, visão e compromissos estatuídos no plano estratégico da instituição. Para tanto, estrutura-se a pesquisa em 6 momentos, divididos em seus respectivos capítulos:

No primeiro capítulo, define-se e justifica-se o problema de pesquisa a ser investigado. No segundo, são estabelecidos os objetivos geral e específicos do estudo. No terceiro capítulo define-se a metodologia a ser utilizada para a coleta e a análise dos dados obtidos. No quarto, é realizado um apanhado teórico objetivando revisar os principais conceitos e normas relativos aos argumentos aplicados ao problema de pesquisa. No quinto, são apresentados os dados e discutidos a partir dos objetivos previamente estabelecidos. Por fim, no sexto capítulo são levantadas as conclusões e realizadas as considerações finais a respeito da pesquisa realizada.

1.1 DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Constituição Federal de 1988 reserva todo o capítulo IV para tratar dos Direitos Políticos. O artigo 14 dita que “a soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos” (BRASIL, 1988), constitucionalizando, assim, o voto universal e a democracia representativa. Ainda no parágrafo 1º do mesmo artigo, fica estabelecido que o alistamento eleitoral e o voto são obrigatórios para os maiores de 18 anos, e facultativos para os analfabetos, maiores de 16 e menores de 18 e para os maiores de 70 anos. (BRASIL, 1988)

Desta forma, o poder constituinte originário consagra os direitos políticos na categoria de direitos e garantias fundamentais. Ainda, estabelece expressamente que não haverá no país cassação de direitos políticos, apenas perda ou suspensão em situações que constam no rol taxativo do artigo 15 e seus incisos.

De acordo com Lenza (2013), os direitos políticos são instrumentos disponibilizados pela Constituição Federal de modo a viabilizar que a soberania popular seja exercida pelos cidadãos. Tal definição diz respeito diretamente ao sistema de democracia representativa na qual estamos inseridos, o que significa que a titularidade do poder é do povo, o qual outorga a representantes eleitos poderes para governar o país e legislar em seu nome. Logo, o direito de votar e de ser votado caracteriza o importantíssimo conceito de cidadania, o qual é indissociável do gozo dos direitos políticos.

Assim, sendo a cidadania exercida através do direito consagrado ao voto – direto, secreto, universal e periódico, com valor igual para todos – surge o papel da Justiça Eleitoral nesse processo. A Justiça Eleitoral, no presente estudo mais especificamente a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, surge no ano de 1932, quando são criados os tribunais regionais nas unidades da federação e o Tribunal Superior Eleitoral. Na capital e no interior do Estado, atuam as zonas eleitorais – atualmente 173 – que exercem atividades administrativas e jurisdicionais. No presente caso, limitar-se-á a pesquisa ao âmbito administrativo das zonas eleitorais, responsáveis por operacionalizar as eleições, realizar alistamento eleitoral – título de eleitor – revisões, transferências e manter em constante atualização o cadastro eleitoral.

Em sua Carta de Serviços aos Cidadãos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2014, p. 2), a instituição estabelece como missão, visão e compromissos:

Missão: Garantir a legitimidade do processo eleitoral.

Visão: Consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.

Compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul:

- Aprimorar continuamente a qualidade, a segurança e a transparência dos serviços prestados;
- Garantir agilidade e confiança, cumprindo os prazos normativos previstos;
- Atender, com cortesia e respeito, todos os cidadãos, sem distinção de qualquer natureza;
- Melhorar continuamente a interação com a sociedade;
- Promover ações de responsabilidade socioambiental.

Para tanto, uma vez que a jurisdição de cada zona eleitoral na maioria dos casos abrange mais de um município – sendo um deles sede da zona – foi idealizado e está em execução no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul um projeto chamado “Justiça Eleitoral Presente”. Tal projeto consiste em levar um cartório itinerante a localidades afastadas do município-sede dos cartórios eleitorais, onde são realizados os atendimentos de alistamento eleitoral, transferência e revisão, emitindo-se os títulos eleitorais na hora.

Especificamente no âmbito da 27ª Zona Eleitoral, cujo município sede é Júlio de Castilhos e cuja jurisdição abrange também o município de Pinhal Grande - localidade esta distante aproximadamente 60 quilômetros da sede - são realizados de forma periódica os atendimentos do projeto.

A relevância desse projeto junto àquela comunidade é tamanha que grande parte dos atendimentos de eleitores de Pinhal Grande é realizada de forma desconcentrada, havendo a necessidade de comparecimento à sede da 27ª Zona Eleitoral apenas em casos urgentes ou que demandem análise jurisdicional. Desta forma, partindo-se do projeto e tendo em vista a missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, chegou-se ao seguinte questionamento:

Os atendimentos desconcentrados prestados pela 27ª Zona Eleitoral, integrantes do Projeto Justiça Eleitoral Presente, contribuem para a consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul?

2. OBJETIVOS

Partindo-se do questionamento apresentado, foram definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a contribuição do Projeto Justiça Eleitoral Presente, no âmbito da atuação administrativa da 27ª Zona Eleitoral, para consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar relatórios sintéticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral extraídos do sistema de cadastro nacional, com quantitativo de eleitores atendidos por período, discriminados os tipos de operação realizadas;
- b) Comparar as estatísticas de atendimento do eleitorado alvo na sede do cartório com as do cartório itinerante;
- c) Analisar os dados coletados à luz da visão, missão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, foi realizada pesquisa quantitativa – dados estatísticos relativos aos atendimentos realizados no município de Pinhal Grande durante o período temporal de 06 (seis) anos. Tal lapso temporal foi escolhido de forma a contemplar um ano em que apenas foram realizados atendimentos ordinários no cartório (2008) e os anos seguintes em que houve a implementação e a execução periódica do projeto. Ademais, os anos contemplados na pesquisa guardam as seguintes peculiaridades:

- 2008 e 2012: anos de eleição municipal – para os cargos de prefeito e vereador - com fechamento de cadastro em maio;
- 2009, 2011 e 2013: anos não eleitorais, em que o cadastro fica aberto sem interrupções;
- 2010: ano de eleições gerais – para presidente, governador, senadores, deputados estaduais e federais – com fechamento de cadastro em maio.

A pesquisa quantitativa foi utilizada para mensurar quantos eleitores do município são beneficiados pelos atendimentos e também para estabelecer comparativos entre os atendimentos concentrados e desconcentrados realizados pelo cartório eleitoral, levando assim a conclusões que possam responder adequada e objetivamente à pergunta do problema de pesquisa. Não obstante, as relações entre as variáveis – estatísticas de atendimento X missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral – não são elementos quantitativos. Desta forma, foi necessário lançar mão de análise qualitativa para interpretação e inferência dos dados obtidos.

Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, foi realizada pesquisa documental e, a partir dela, obtidos relatórios extraídos do Sistema Elo –

sistema nacional de cadastro eleitoral desenvolvido e disponibilizado pelo Tribunal Superior Eleitoral. Dados pessoais que possam identificar os eleitores não foram utilizados, por questões éticas e legais.

Por derradeiro, a autora deste estudo é Técnica Judiciária da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, trabalhando diretamente com atendimento ao público em cartório eleitoral desde o seu ingresso na instituição, tendo participado da execução de diversas edições do Projeto Justiça Eleitoral Presente. Sendo assim, algumas observações constantes do presente trabalho são inferências obtidas a partir do cotidiano de trabalho ao longo de quase quatro anos de atividade laboral junto à Justiça Eleitoral.

4. REVISÃO CONCEITUAL E NORMATIVA

Neste capítulo, será feita uma revisão da literatura acerca dos principais argumentos pertinentes ao problema de pesquisa.

4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Consoante Dagnino (2009), os gestores públicos brasileiros ainda atuam no interior de um aparelho de “Estado Herdado”, patrimonialista e clientelista, que não atende com efetividade às demandas sociais. Deste modo, faz-se necessário evoluir para um “Estado Necessário”: aquele que não somente está preparado para atender às demandas pontuais, mas é capaz de fazer eclodir novas demandas e satisfazê-las.

Assim sendo, em tentativas para se atingir no aparelho estatal brasileiro esse estágio de “Estado Necessário” denominado por Dagnino, houve três reformas da Administração Pública brasileira: a primeira durante o Estado Novo, com ênfase no período a partir de 1937; a segunda no período militar, em 1967, com a edição do Decreto-Lei nº 200 – que estrutura a administração pública indireta; e a terceira na segunda metade da década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (DASSO JUNIOR, 2006).

A chamada reforma gerencial, idealizada e promovida na década de 1990 pelo então Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, era orientada por princípios da administração privada, a qual emprestaria seus conceitos para uma administração pública de caráter gerencial. Como parte dessa política reformadora, foi apresentado o Plano Diretor da Reforma

do Aparelho do Estado, um tratado de cunho neoliberal que proponha novo paradigma para a Administração Pública com base nos princípios da Nova Gestão Pública, isto é, a Administração Pública gerencial (DASSO JUNIOR, 2006).

Para Dasso Junior (2006), muito embora a inspiração na administração privada trazida pelo PDRAE não se constitua em elemento novo trazido pela Nova Gestão Pública – pois os manuais de Administração Pública já de longa data conduzem os conceitos relativos a setor público e privado como sinônimos – essa inspiração nos modelos privados ainda assim é um importante aspecto do modelo gerencial. Desta forma, não obstante o risco de se incidir em erro ao desconsiderar as diferenças existentes entre administração pública e privada, alguns instrumentos configuram-se como importantes na busca de uma Administração Pública eficiente, a exemplo do Planejamento Estratégico.

De acordo com Rezende (2008, p. 17), “do ponto de vista de sua origem científica, o planejamento é parte das funções ou processo da administração”, sendo etapa inicial de um processo que “é complementado pela organização, direção (ou liderança) e controle.” Para o autor, o planejamento estratégico se configura como “um processo dinâmico, sistemático, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização” (REZENDE, 2008, p. 18). O planejamento estratégico relaciona, então, estratégias e ações para alcance de objetivos de longo prazo que digam respeito à organização como um todo (OLIVEIRA, 2010).

Assim, o planejamento estratégico configura-se como uma etapa do processo de gestão que objetiva pensar a instituição a longo prazo, estabelecer metas e traçar planos de ação para atingi-las, considerando a organização como um todo. Desta forma, resultando o planejamento estratégico em importante instrumento para pensar o presente e para planejar o futuro da organização, e podendo seus preceitos serem aplicados à administração pública, a formulação da estratégia organizacional tem importante papel nesse processo, uma vez que visa a “determinar ações apropriadas ao alcance dos objetivos. Trata-se dos três níveis

estratégicos presentes nas organizações: organizacional, de negócio e funcional” (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011, p. 54).

Oliveira (2010) delinea as seguintes fases de elaboração e implementação do planejamento estratégico, em ordem sequencial: Diagnóstico estratégico; Missão da empresa; Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Controle e avaliação. Para o presente estudo, concentrar-se-á nas etapas de diagnóstico estratégico e missão da empresa, em vista da correlação com o problema de pesquisa apresentado. Assim, na primeira fase do planejamento estratégico, qual seja, a do diagnóstico estratégico, que corresponde a uma “análise estratégica” (OLIVEIRA, 2010, p. 64), é estabelecida a visão da organização.

A visão organizacional “é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 64), ou seja, representa o que a organização “quer ser em um futuro próximo ou distante” (OLIVEIRA, 2010, p. 43). A visão organizacional é parte importante da estratégia, pois a partir dela se pode estabelecer projetos, programas e ações a fim de se atingir esse estado futuro almejado. Ainda, pode-se afirmar que a visão é a manifestação da organização, para seu público-alvo, acerca de seus propósitos, expectativas e ideais.

Na etapa seguinte do planejamento estratégico, formula-se a missão organizacional que é “a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 55). Não obstante o termo mercado não se aplicar de forma literal a uma organização pública, mormente um ramo especializado do Poder Judiciário Federal, pode-se entender que o público-alvo da Justiça Eleitoral é a sociedade como um todo, sendo sua missão uma declaração do princípio existencial da instituição e razão pela qual não pode ser prescindida. Ao contrário da visão, não se trata de algo a ser buscado, mas de um reconhecimento da essência da organização e de suas razões para existir e subsistir.

4.2 DESCONCENTRAÇÃO

Embora o Plano Estratégico para o Biênio 2013-2014 utilize a expressão “atendimento descentralizado” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 35) para se referir ao Projeto Justiça Eleitoral Presente, parte da doutrina entende que o termo a ser utilizado é desconcentração. Conforme Di Pietro (2014, p. 481), “descentralização é a distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica”, ao passo que a desconcentração se trata de “uma distribuição interna de competências, ou seja, uma distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica”.

Segundo Lobo (1990), é praticamente um consenso que a atual forma de estruturação interna da administração pública não contribuiu com eficácia para um bom desempenho das ações governamentais, e a prática da descentralização apresenta-se como uma alternativa para o excesso de centralização de poder e recursos por parte dos entes federados. Entretanto, o Poder Judiciário, no presente estudo a Justiça Eleitoral, que tem em seu ofício a prestação jurisdicional em âmbito eleitoral e é responsável por organizar as eleições gerais e municipais no país, já se encontra desconcentrada em todos os estados da federação. Além disso, dadas as suas funções precípua, não se configuraria viável eventual descentralização para outra pessoa física ou jurídica.

A Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, com sede na capital do Estado, encontra-se desconcentrada em todo o interior do Estado, com cartórios eleitorais responsáveis pelas funções administrativa e jurisdicional da justiça eleitoral de 1º grau. Entretanto, inúmeras localidades jurisdicionadas pelos cartórios eleitorais se encontram afastadas do seu município-sede. Em muitos desses casos, são comunidades rurais, indígenas, quilombolas, não atendidas por transporte público, o que torna difícil ou excessivamente oneroso o deslocamento. Desta forma, configura-se de extrema relevância a política de desconcentração das atividades de

atendimento do cartório, mediante a realização do JEP, levando a essas comunidades a estrutura necessária para realização de uma das funções administrativas típicas da Justiça Eleitoral: cadastro eleitoral.

Deste modo, diante da importância dessa política pública para o exercício da cidadania dos cidadãos-usuários envolvidos, surge a necessidade de proceder à sua avaliação.

4.3 AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Antes de adentrar no campo de avaliação das políticas públicas, cabe conceituá-las e verificar se o projeto se adequa ao conceito estabelecido. No entendimento de Saravia (2006, p. 28-29), uma política pública:

Trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, idéias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política. Com uma perspectiva mais operacional, poderíamos dizer que ela é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

Adotando-se a perspectiva operacional citada por Saravia (2006) na análise, o JEP insere-se no contexto por se tratar de uma decisão, de caráter público, que visa a uma ação estratégica de atuação no âmbito do atendimento ao cidadão, vinculada a um objetivo de facilitar o acesso aos serviços eleitorais e por meio da alocação

temporária dos recursos humanos e materiais existentes no cartório eleitoral ao cartório itinerante. Para o autor, ainda, existem algumas características comuns a toda política pública, todas elas comuns ao projeto (SARAVIA, p. 31):

a) institucional: a política é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante; b) decisório: a política é um conjunto-seqüência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades; c) comportamental, implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada; mas uma política é, acima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão singular; d) causal: são os produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social.

Logo, observa-se no JEP todas as características comuns supracitadas: a) é elaborada por autoridade formal, isto é, a alta administração do TRE/RS; b) é formada por um conjunto de decisões numa situação específica de necessidade de desconcentração de serviços, em resposta a uma demanda social permanente pela melhoria na prestação dos serviços públicos; c) comportamental, implicando uma ação de caráter contínuo e periódico; d) causal: é produto de uma ação que tem efeito social no âmbito do exercício da cidadania.

Destarte, pode-se considerar o JEP como uma política pública de desconcentração da instituição, inserindo-se no ciclo das políticas públicas que consiste nas seguintes fases: tomada de decisão, implementação e avaliação dos resultados (RUA, 2009). A fase de avaliação dos resultados foi eleita como foco do presente estudo, em vista de sua relevância para a medição dos seus impactos (efetividade), da eficiência e da eficácia junto às comunidades atendidas. Consoante Rua (2009, p. 108):

O conceito de avaliação das ações governamentais, assim como o de planejamento, desenvolveu-se a partir das transformações no papel do Estado, especialmente por causa do esforço de reconstrução após a Segunda Guerra, quando teve início a adoção de políticas sociais, bem como a conseqüente necessidade de analisar os custos e as vantagens de suas intervenções. Desde meados da década de 1980, no âmbito do grande processo de mudança das relações entre o Estado e a sociedade e da reforma da administração pública, que passa do primado dos processos

para a priorização dos resultados, a avaliação assume a condição de instrumento estratégico em todo o ciclo da política pública. A trajetória histórica da avaliação compreende um primeiro estágio, centrado na mensuração dos fenômenos analisados, depois avança em direção às formas de atingir resultados, evoluindo para um julgamento das intervenções não somente quanto à sua eficácia e eficiência, mas também quanto à sua efetividade, sustentabilidade e outros aspectos, como a equidade, por exemplo.

Assim, a avaliação é um instrumento utilizado no ciclo das políticas públicas para demonstrar seus resultados. Para Rua (2009, p. 109), a avaliação de políticas públicas se reveste de caráter formal,

(...) que é o exame sistemático de quaisquer intervenções planejadas na realidade, baseado em critérios explícitos e mediante procedimentos reconhecidos de coleta e análise de informação sobre seu conteúdo, estrutura, processo, resultados, qualidade e/ou impactos.

No presente estudo serão utilizadas duas dimensões de avaliação formal: a) avaliação técnica, que diz respeito à pesquisa avaliativa, ou seja, levantamento de informações e coleta de dados (RUA, 2009): Como parte da pesquisa documental foi realizado levantamento dos relatórios de atendimentos prestados pela 27ª Zona Eleitoral aos eleitores do município de Pinhal Grande nos anos de 2008 a 2013; b) avaliação valorativa, que é o momento de análise dos dados obtidos (RUA, 2009), com o objetivo de obter conclusões ao problema de pesquisa: De que forma os atendimentos desconcentrados prestados pela 27ª Zona Eleitoral, como parte do Projeto Justiça Eleitoral Presente, contribuem para a consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul?

As duas dimensões elencadas – seja o momento de coleta das informações, seja o momento de análise das mesmas à luz da missão, visão e compromissos do planejamento estratégico – contribuirão para aferir o desempenho da instituição no tocante aos critérios de eficiência, eficácia e efetividade.

4.4 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE

Eficiência, eficácia e efetividade são critérios de avaliação de políticas públicas (RUA, 2009). Sena (2014, p. 170), entende que:

As organizações públicas transformam os recursos do Estado em serviços públicos, com o objetivo de satisfazer as demandas da sociedade. O desempenho dessas organizações é indicado por meio de dois conceitos largamente utilizados na esfera privada: eficiência e eficácia. Soma-se a eles o critério da efetividade, o qual busca responder às demandas da sociedade, combinando índices de eficiência com eficácia.

O princípio da eficiência foi inserido como um dos princípios constitucionais da Administração Pública contidos no artigo 37, *caput*, da nossa Carta Magna, através da publicação da Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 98 (DI PIETRO, 2014). A autora discorre:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor resultado possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2014, p. 84)

Deste modo, encontra-se respaldado constitucionalmente o critério da eficiência para a administração pública brasileira, representando para o gestor público um indicativo de busca pela melhoria constante nos resultados para o cidadão. Embora tenha recebido disposição constitucional apenas em 1998, o critério da eficiência já era recepcionado pela Reforma Administrativa Federal do Decreto-lei 200/67, que dava ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil a incumbência quanto aos assuntos de pessoal civil em âmbito da União, determinando que o mesmo adotasse medidas “visando ao seu aprimoramento e maior eficiência” (BRASIL, 1967); além de estabelecer que a supervisão ministerial sobre a Administração Indireta devesse “assegurar, essencialmente, a eficiência

administrativa” (BRASIL, 1967).

Ainda anteriormente à previsão constitucional, a eficiência na prestação dos serviços públicos foi entendida como essencial pelo PDRAE (BRASIL, 1995, p. 16):

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

No tocante a esses três conceitos – eficiência, eficácia e efetividade – que se inter-relacionam, há uma confusão recorrente. De acordo com MALMEGRIN (2010), o critério da eficiência relaciona insumos e resultados, isto é, produtividade; eficácia, por sua vez, é o critério que relaciona os resultados obtidos com o que foi planejado, ou seja, se a demanda foi atendida; por derradeiro a efetividade diz respeito aos efeitos e impacto obtido pelas ações realizadas.

Desta forma, a eficiência é o conceito de entendimento mais claro, na medida em que relaciona elementos objetivos e mensuráveis: custos, prazos, recursos utilizados, público-alvo e público atendido, etc. Os critérios da eficácia e da efetividade se confundem, porquanto vinculam objetivos almejados e resultados alcançados. Entretanto, ao passo que a eficácia está ligada ao resultado imediato (por exemplo, meta atingida), a efetividade se reveste de caráter sistêmico e mensura seus impactos e consequências na realidade em que está atuando (RUA, 2009).

SENA (2014, p. 171), considera que “o grande dilema da reforma gerencial é adequar o binômio eficácia-eficiência, de forma a oferecer um serviço público de qualidade para a sociedade, mas, ao mesmo tempo, economicamente viável para o Estado”. Nesta seara, o JEP insere-se como uma ação sustentável e de baixo custo para a Administração, na medida em que utiliza a mão de obra e os equipamentos de informática já disponíveis nos cartórios eleitorais, não necessitando recursos

adicionais. Sendo assim, numa avaliação reducionista, poder-se-ia desde já considerar atendido o binômio eficácia-eficiência. Entretanto, de acordo com Abrucio (1997, p. 18), pode-se incorrer no erro de não atribuir a importância devida à avaliação da efetividade quando se enfoca apenas o critério da eficiência, porquanto “a efetividade não é um conceito econômico – como a eficiência pura – mas avaliação qualitativa dos serviços públicos”.

Destarte, o conceito de efetividade é aquele que faz a ligação entre os objetivos organizacionais e o atendimento das demandas sociais, o que pressupõe um grau adequado de eficiência e eficácia (SENA, 2014). Indo além, o critério da efetividade traz à baila os pressupostos básicos de que a administração pública deve prestar serviços de relevância e de qualidade à sociedade (ABRUCIO, 1997) e de que o cidadão-usuário deve ter suas demandas atendidas mesmo em face às limitações existentes.

Deste modo, as políticas públicas têm por objetivo a transformação da realidade e a obtenção de efeitos, o que torna a efetividade um dos mais importantes critérios de avaliação (RUA, 2009). Logo, ainda que os três critérios sejam de extrema relevância para a administração pública gerencial, o plano estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul estabeleceu como visão “consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 12), o que significa que o critério da efetividade foi colocado em destaque pela instituição ao pensar em seu futuro.

Portanto, a fim de verificar o desempenho da 27ª Zona Eleitoral no tocante aos quesitos de eficiência, eficácia e efetividade, bem como sua contribuição para a consecução da visão, missão e compromissos da instituição, será feito um apanhado do planejamento estratégico do TRE/RS e seus indicadores pertinentes ao objeto de estudo. Além disso, avançar-se-á na adaptação desses indicadores para estudo do JEP no âmbito da 27ª Zona Eleitoral, bem como na criação de um novo indicador.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRE/RS – 2013/2014 – E INDICADORES DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

O mapa estratégico, parte integrante do Plano Estratégico 2013-2014 do TRE/RS⁴, apresenta três perspectivas: “recursos, processos internos e sociedade” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 09). A perspectiva sociedade está no topo, eis que se trata do cliente final da instituição. Na sequência, a perspectiva processos internos está subdividida em Eficiência Operacional, Acesso à Justiça, Atuação Institucional e Responsabilidade Social e Ambiental, cada item trazendo objetivos visando a alcançar melhores resultados para os cidadãos. Na base do mapa estão os recursos que possibilitarão a consecução do plano, nas áreas de pessoas, infraestrutura e tecnologia e orçamento. Cada perspectiva traz os objetivos estratégicos detalhados no plano, quais sejam:

SOCIEDADE:

1. Prestar serviços de excelência: Promover o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados, buscando a plena satisfação do cidadão e da sociedade.

PROCESSOS INTERNOS:

2. Aprimorar o processo eleitoral: Promover a melhoria contínua do processo eleitoral, observadas as premissas de segurança, transparência, qualidade e foco no cidadão.

3. Garantir agilidade nos processos judiciais e administrativos: Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.

4. Buscar a excelência na Gestão: Promover a melhoria contínua na Gestão Pública, visando à obtenção de resultados de qualidade e de valor.

5. Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral: Aprimorar o acesso aos serviços da Justiça Eleitoral.

6. Aprimorar a interação com a sociedade: Aproximar a Justiça Eleitoral dos meios de comunicação social, das entidades representativas e da sociedade.

7. Aprimorar a comunicação interna: Promover melhorias no fluxo e na qualidade das informações e na divulgação das políticas organizacionais.

8. Promover ações sociais e ambientais: Desenvolver uma política socioambiental.

9. Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais:

4 Disponível em http://www.tre-rs.gov.br/upload/41/Plano_Estrategico.pdf Acesso em 30 de março de 2015.

Promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários às atividades institucionais, por meio da aferição do grau de adequação entre as competências organizacionais essenciais a cada área e as competências apresentadas pelos respectivos servidores, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.

10. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades institucionais: Prover e gerir os recursos físicos (mobiliário e imobiliário) e tecnológicos (equipamentos, redes, sistemas e comunicações) a fim de garantir a prestação de serviços de qualidade e condições de trabalho, com saúde e segurança.

11. Aprimorar a segurança da informação: Promover ações para adequar a segurança da informação da Instituição às normas vigentes.

12. Assegurar os recursos orçamentários necessários à execução da estratégia: Planejar o orçamento de forma integrada, visando assegurar e gerir recursos que viabilizem as ações necessárias à execução da estratégia. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, p. 13/14)

Na perspectiva sociedade, objetivo estratégico - Prestar serviços de excelência – há um indicador de atendimentos descentralizados⁵, que mede a quantidade de atendimentos realizados pelos cartórios em municípios-termo ou localidades distantes da sede. Esse índice é medido da seguinte forma: número de eleitores atendidos em localidade distante (EALD), dividido pelo número total de eleitores da UF em localidades distantes (TELD). $IAD = EALD / TELD * 100^6$ (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 18).

Ainda, na perspectiva processos internos, objetivo estratégico – Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral – há outro indicador que mede o percentual de atendimentos por meio do programa Justiça Eleitoral Presente (JEP) em relação ao total de atendimentos realizados pela zona eleitoral: $Total\ de\ Atendimentos\ JEP * 100 / Total\ atendimentos\ da\ ZE^7$. Não obstante esses dois indicadores tenham sido construídos para medição em âmbito regional, serão utilizados no presente estudo para analisar os atendimentos desconcentrados realizados pela 27ª Zona Eleitoral, por entendermos se adequarem ao nosso problema de pesquisa.

Avançando na avaliação da política do JEP, e utilizando dados de

5 Descentralização é o termo utilizado no Plano Estratégico da instituição para tratar dos atendimentos realizados fora dos cartórios. Entretanto, conforme explanação constante do item 4.2, no presente trabalho foi adotado o termo desconcentração.

6 Indicador constante do Plano Estratégico 2013-2014.

7 Indicador constante do Plano Estratégico 2013-2014.

atendimento e de eleitorado relativos ao município de Pinhal Grande, serão utilizados para aferição dos três critérios os seguintes indicadores:

1. Indicador de eficácia⁸: $\text{Total de eleitores atendidos} \times 100 / \text{eleitorado total}$. Tal índice demonstra o resultado total de atendimentos realizados pela zona eleitoral no ano – seja em caráter ordinário, seja em caráter itinerante - e sua repercussão no eleitorado. Na avaliação valorativa do projeto, consideraremos que, quanto maior o índice, maior o alcance dos serviços prestados para a comunidade.
2. Indicador de eficiência⁹: $\text{Total de eleitores atendidos JEP} \times 100 / \text{Total de eleitores atendidos na zona eleitoral}$. Tal índice, vinculado ao objetivo estratégico de prestar serviços de excelência, quantifica o percentual de eleitores do município atendidos desconcentradamente, em comparação com os atendimentos ordinários do cartório. Na presente avaliação, consideraremos como indicador de produtividade da política de desconcentração na prestação de serviços.
3. Indicador de efetividade¹⁰: $\text{Número de eleitores atendidos desconcentradamente em Pinhal Grande} / \text{Número de eleitores do município} \times 100$. Tal índice representa, atendendo ao objetivo estratégico de facilitar o acesso à justiça eleitoral, o impacto do projeto junto ao eleitorado total. Quanto maior o índice, maior o alcance do projeto ao proporcionar aos cidadãos o acesso à justiça eleitoral e a viabilização de seu direito/dever ao voto sem a necessidade de deslocamento até a sede do cartório.

8 Elaborado pela autora, considerando a relação entre eleitorado total e eleitorado atendido durante o ano, visando a aferir o alcance dos atendimentos realizados pela zona àquela comunidade.

9 Conforme explanado no presente item, esse indicador se mede por meio da seguinte fórmula: percentual de atendimentos por meio do programa Justiça Eleitoral Presente (JEP) em relação ao total de atendimentos realizados pela Zona Eleitoral: $\text{Total de Atendimentos JEP} \times 100 / \text{Total atendimentos da ZE}$. Indicador constante do plano estratégico do TRE/RS.

10 Conforme explanado no presente item, esse índice é medido da seguinte forma: número de eleitores atendidos em localidade distante (EALD), dividido pelo número total de eleitores da UF em localidades distantes (TELD). $\text{IAD} = \text{EALD} / \text{TELD} \times 100$. Indicador de âmbito estadual elaborado pelo TRE/RS e adaptado pela autora para o âmbito municipal.

Portanto, antes de prosseguir na análise dos resultados, faz-se necessário diferenciar as operações realizadas nos atendimentos, todas de âmbito cadastral, conforme item a seguir.

4.6 NORMATIZAÇÃO RELATIVA AO CADASTRO ELEITORAL

A Resolução TSE n°. 21.538, de 14 de outubro de 2003, nos artigos 2º a 8º, apresenta os conceitos relativos aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral em nível de cadastro eleitoral. Em todas as quatro operações, o título eleitoral é emitido e entregue na hora para o eleitor, salvo os casos de necessidade de diligência, que não serão objeto de nosso estudo por se tratarem de situações excepcionais:

Alistamento: Quando não existir em nome do eleitor nenhuma outra inscrição em zona eleitoral do país ou exterior. Trata-se, na maioria dos casos, de primeiro título eleitoral. (BRASIL, 2003)

Revisão: Quando o eleitor solicita troca do seu local de votação dentro do mesmo município; ou para alteração ou retificação de dados pessoais, a exemplo de alteração de nome em virtude de casamento ou decisão judicial. (BRASIL, 2003)

Transferência: Quando o eleitor deseja alterar domicílio eleitoral, como nos casos de mudança de cidade ou de estado. (BRASIL, 2003)

Segunda via: Quando o eleitor já possui inscrição eleitoral e deseja apenas a segunda via do seu título eleitoral, sem que haja necessidade de nenhuma alteração em seu cadastro. Trata-se de operação pouco utilizada em ocasião de cadastro eleitoral aberto, tendo em vista a orientação para que se priorize a operação de revisão que possibilita a atualização de dados. (BRASIL, 2003)

Outrossim, importante salientar que nos anos eleitorais, em virtude do disposto no artigo 67 do Código Eleitoral (BRASIL, 1965), combinado com o artigo 91 da Lei n°. 9.504/97 (BRASIL, 1997), há suspensão das operações no Cadastro

Eleitoral 150 dias antes do pleito. Sendo assim, durante esse período até a reabertura do cadastro após o pleito somente é permitida a operação de segunda via, uma vez que não altera o eleitorado.

Concluídas essas observações preambulares, seguir-se-á na análise dos dados coletados a partir da pesquisa documental.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os dados e a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa documental: relatórios de atendimentos do município de Pinhal Grande extraídos do Sistema Elo, no período de 1º de janeiro de 2008 a 31 de dezembro de 2013.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS ESTATÍSTICOS DE ATENDIMENTO DA 27ª ZONA ELEITORAL

O ano de 2008 foi o único contemplado neste estudo em que houve somente atendimentos concentrados na sede do Cartório Eleitoral da 27ª ZE. Desta forma, naquela ocasião os eleitores do município-termo de Pinhal Grande precisavam se deslocar a Júlio de Castilhos para concretizar suas operações de atendimento, transferência, revisão e segunda via de títulos eleitorais.

As eleições municipais ocorreram no mesmo ano de 2008, com fechamento do cadastro eleitoral 150 dias antes da eleição, conforme disposto no artigo 67 do Código Eleitoral (BRASIL, 1965), combinado com o artigo 91 da Lei nº. 9.504/97 (BRASIL, 1997). Assim, os atendimentos realizados no 1º semestre se apresentaram da seguinte forma:

Tabela 1 – Atendimentos ordinários 2008

Operação	Subtotal
Alistamento	129
Revisão	40
Segunda via	3
Transferência	86
Total de eleitores atendidos	258

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Do quantitativo total de 258 eleitores, observa-se que 129 foram inscrições novas, ou seja, primeiro título eleitoral, e 86 foram transferências, o que representa que 83,33% dos atendimentos contribuíram diretamente para o aumento do eleitorado do município. Conforme se demonstrará a partir da análise dos anos a seguir, esse perfil de atendimentos é característico de anos de eleição municipal, podendo-se concluir que há um maior interesse do eleitorado em exercer sua capacidade eleitoral ativa em anos de disputa política local.

No ano seguinte, houve a primeira edição do JEP no município de Pinhal Grande. Observe-se que se trata de ano não eleitoral, com cadastro aberto sem interrupções. O atendimento ordinário realizado durante o ano no cartório obteve o seguinte quantitativo:

Tabela 2 – Atendimentos ordinários 2009

Operação	Subtotal
Alistamento	20
Revisão	12
Segunda via	1
Transferência	14
Total de eleitores atendidos	47

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Constata-se, preliminarmente, que houve uma redução drástica de comparecimento do eleitorado ao cartório em comparação ao ano de 2008. O total de eleitores atendidos concentradamente durante todo o ano de 2009 representa apenas 18,21% do quantitativo referente aos meses de janeiro a maio de 2008. Tal característica é comum a todas as zonas eleitorais e dos números obtidos pode-se inferir que a demanda do eleitorado em anos sem pleito é diminuída.

No mês de setembro, houve a primeira edição do JEP, registrando o seguinte comparecimento:

Tabela 3 - Atendimento JEP 2009

Operação	Subtotal
Alistamento	8
Revisão	2
Segunda via	0
Transferência	2
Total de eleitores atendidos	12

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Assim, temos o total anual de 59 atendimentos, concentrados e desconcentrados. Não obstante a presença constatada na primeira edição do projeto tenha sido bastante tímida, é possível observar que 20,33% do total de atendimentos realizados durante o ano correspondem ao projeto, isto é, mais de 1/5 dos atendimentos realizados no ano de 2009 foram realizados desconcentradamente em um único dia. Tal percentual já se mostra interessante nesse primeiro momento e aumentará de forma expressiva nos anos seguintes.

O ano de 2010, por sua vez, é o primeiro de eleição geral em análise. Eleições gerais, mormente em municípios pequenos, normalmente registram uma competição local menos acirrada quando se compara com eleições municipais. Entretanto, quando o referencial de comparação é um ano não eleitoral, pode-se observar que há um relevante aumento na demanda pelos serviços do cartório eleitoral. Como preceito legal anteriormente citado, em ano de eleições o cadastro eleitoral é fechado 150 dias antes do pleito. Destarte, o quantitativo ordinário registrado, no período de janeiro a maio, foi o seguinte:

Tabela 4 - Atendimentos ordinários 2010

Operação	Subtotal
Alistamento	26
Revisão	13
Segunda via	0
Transferência	19
Total de eleitores atendidos	58

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Quanto ao perfil dos atendimentos concentrados, a exemplo de 2008, há uma predominância de alistamentos e transferências, operações que viabilizam a esses novos eleitores do município o exercício do voto no pleito vigente. Em março, o cartório itinerante realizou a segunda edição do JEP no município de Pinhal Grande. Houve considerável aumento de comparecimento em comparativo a setembro do ano anterior:

Tabela 5 - Atendimento JEP 2010

Operação	Subtotal
Alistamento	64
Revisão	12
Segunda via	2
Transferência	8
Total de eleitores atendidos	86

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Nota-se que já na segunda edição do projeto – e tendo sido apenas uma realizada naquele ano - o número de atendimentos desconcentrados superou o número de atendimentos concentrados. Dos 144 eleitores atendidos durante os cinco primeiros meses do ano, quase 60% foram atendidos em seu município de domicílio, prescindindo de deslocamento até a sede do cartório.

Destaca-se ainda, na tabela 5, que há uma predominância de operações de alistamentos no JEP – 74% – com consequente aumento do eleitorado do município, o que se configurou uma característica comum aos atendimentos realizados durante aquele ano. Outrossim, em dois anos da política de desconcentração já se pode notar a preferência da comunidade pelos atendimentos desconcentrados. Disso resultará uma tendência que se manterá para os anos seguintes.

Já em 2011, com a política do JEP consolidada e conhecida pela comunidade, foram registrados os seguintes quantitativos de comparecimento:

Tabela 6 - atendimentos ordinários 2011

Operação	Subtotal
Alistamento	21
Revisão	10
Segunda via	0
Transferência	17
Total de eleitores atendidos	48

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Tabela 7 - Atendimento JEP 2011

Operação	Subtotal
Alistamento	67
Revisão	26
Segunda via	0
Transferência	17
Total de eleitores atendidos	110

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Dos números obtidos, deduz-se que o percentual de atendimentos desconcentrados obtido no ano anterior não só se manteve num excelente patamar como aumentou para quase 70%. O padrão de predominância de alistamentos e transferências também permaneceu estável em relação aos anos anteriores.

Tomando-se como referencial de comparação o ano de 2009, que também foi um ano véspera de eleição, constata-se que houve incremento no quantitativo: enquanto 2009 registrou anualmente 59 operações cadastrais, em 2011 158 eleitores foram atendidos, o que resulta num acréscimo na demanda que já antecipa um ano de eleição municipal e suas particularidades.

Em 2012, ano da 2ª eleição municipal do período em estudo e com duas edições do JEP realizadas, pode-se observar os seguintes resultados:

Tabela 8 - atendimentos ordinários 2012

Operação	Subtotal
Alistamento	27
Revisão	12
Segunda via	1
Transferência	45
Total de eleitores atendidos	85

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Tabela 9 – Atendimento JEP – março 2012

Operação	Subtotal
Alistamento	56
Revisão	18
Segunda via	1
Transferência	27
Total de eleitores atendidos	102

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Tabela 10 – Atendimento JEP – abril 2012

Operação	Subtotal
Alistamento	40
Revisão	15
Segunda via	0
Transferência	22
Total de eleitores atendidos	77

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Inicialmente, constata-se que o quantitativo anual de atendimentos (264), embora bastante aproximado, foi superior ao de 2008 (258), também ano de eleição municipal. Contribuíram para esse incremento as duas edições do JEP realizadas antes do fechamento de cadastro, nos meses de março e abril.

Embora o padrão de predominância das operações que contribuem para o aumento do eleitorado tenha se mantido no geral, nos atendimentos ordinários pode-

se observar que a busca foi maior pela operação de transferência: mais de metade dos atendimentos foram de eleitores transferindo domicílio eleitoral. Por conseguinte, somando-se alistamentos e transferências, os atendimentos concentrados e desconcentrados durante o primeiro semestre do ano trouxeram para a circunscrição eleitoral 217 novos eleitores.

No tocante à relação entre atendimentos concentrados e desconcentrados, manteve-se num percentual próximo aos 70%, a exemplo do ano anterior, denotando uma perspectiva de estabilização desse índice que será corroborada no ano seguinte.

Por fim, conclui-se o período em análise com os seguintes números relativos ao ano de 2013:

Tabela 11 - Atendimentos ordinários 2013

Operação	Subtotal
Alistamento	6
Revisão	12
Segunda via	4
Transferência	9
Total de eleitores atendidos	31

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Tabela 12 – Atendimento JEP – março 2013

Operação	Subtotal
Alistamento	11
Revisão	4
Segunda via	1
Transferência	9
Total de eleitores atendidos	25

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

Tabela 13 – Atendimento JEP – setembro 2013

Operação	Subtotal
Alistamento	28
Revisão	12
Segunda via	2
Transferência	5
Total de eleitores atendidos	47

Fonte: Relatórios estatísticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral

O ano de 2013 foi contemplado com duas edições do projeto, nos meses de março e de setembro. Tomando-se como parâmetro de comparação o ano de 2009, que guarda semelhança com o ano em análise em virtude de anteceder uma eleição geral, houve acréscimo significativo no quantitativo anual: 59 em 2009 e 103 em 2013. As duas edições do JEP certamente influenciaram nesse resultado, tendo em vista haver menor procura pelo cartório eleitoral em ano não eleitoral e véspera de eleição geral, conforme dados estatísticos apresentados ao longo deste estudo.

Quanto ao padrão dos atendimentos, houve alteração nos atendimentos ordinários: resultado maior na operação de revisão, o que não contribuiu para o aumento do eleitorado. Entretanto, nos atendimentos desconcentrados a procura pelo alistamento manteve-se em primeiro lugar, a exemplo dos anos anteriores. O percentual de atendimentos desconcentrados atingiu 69,90%, o que confirma a tendência de estabilização do índice nesse patamar.

Desta forma, de posse dos dados estatísticos referentes ao período, avançar-se-á de modo mais detalhado na comparação entre atendimentos concentrados e desconcentrados prestados pela ZE.

5.2 COMPARAÇÃO DO ATENDIMENTO NA SEDE DO CARTÓRIO COM O CARTÓRIO ITINERANTE

Inicialmente, cumpre salientar que, para efeito de análise da relação entre os

atendimentos concentrados e desconcentrados realizados, bem como de seu impacto no eleitorado, e como etapa de avaliação da política, serão utilizados os critérios de eficiência, eficácia e efetividade e indicadores respectivos.

Ainda a título preliminar, conforme dados estatísticos apresentados no item anterior, no ano de 2008 ainda não estava em execução a política de desconcentração dos serviços na 27ª Zona Eleitoral. Sendo assim, conforme será detalhado a seguir, no que tange àquele ano só foi possível medir o índice referente ao indicador de eficácia. Por conseguinte, os índices de efetividade e eficiência para aquele ano serão considerados como zero. Avançando para o cálculo dos indicadores, parte-se das seguintes informações acerca do eleitorado:

Tabela 14 – Evolução do eleitorado

Ano	Eleitorado total
2008	3669
2009	3759
2010	3765
2011	3770
2012	3831
2013	3889

Fonte: Tribunal Superior Eleitoral¹¹

Prosseguindo, tendo-se as informações sobre eleitorado, bem como os resultados de atendimento apresentados no item 5.1, segue-se ao cálculo dos indicadores de eficácia, eficiência e efetividade, conforme fórmulas apresentadas no item 4.5, quais sejam¹²:

1. **Eficiência:** Total de eleitores atendidos JEP*100/Total de eleitores atendidos na zona eleitoral.

11 As informações de eleitorado utilizadas no presente estudo foram obtidas a partir das estatísticas de eleitorado constantes do sítio do TSE. Disponível em <http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/evolucao-do-eleitorado>. Acesso em 31 de março de 2015.

12 Os resultados que serão apresentados na sequência foram calculados pela autora.

2. **Efetividade:** Número de eleitores atendidos desconcentradamente em Pinhal Grande/Número de eleitores do município de Pinhal Grande *100.

3. **Eficácia:** Total de eleitores atendidos*100/eleitorado total.

Assim, totalizamos no período os seguintes resultados:

Tabela 15 – Eficiência

Ano	Índice
2008	0
2009	20,33
2010	59,72
2011	69,62
2012	67,80
2013	69,90

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 16 - Efetividade

Ano	Índice
2008	0
2009	0,31
2010	2,28
2011	2,91
2012	4,67
2013	1,85

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 17 – Eficácia

Ano	Índice
2008	7
2009	1,56
2010	3,82
2011	4,19
2012	6,89
2013	2,64

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do ano de 2009, com os atendimentos desconcentrados em curso, pode-se observar a seguinte evolução no indicador de eficiência, que diz respeito ao percentual de atendimentos desconcentrados em relação aos atendimentos concentrados prestados pela 27ª Zona Eleitoral:



Fonte: elaborado pela autora.

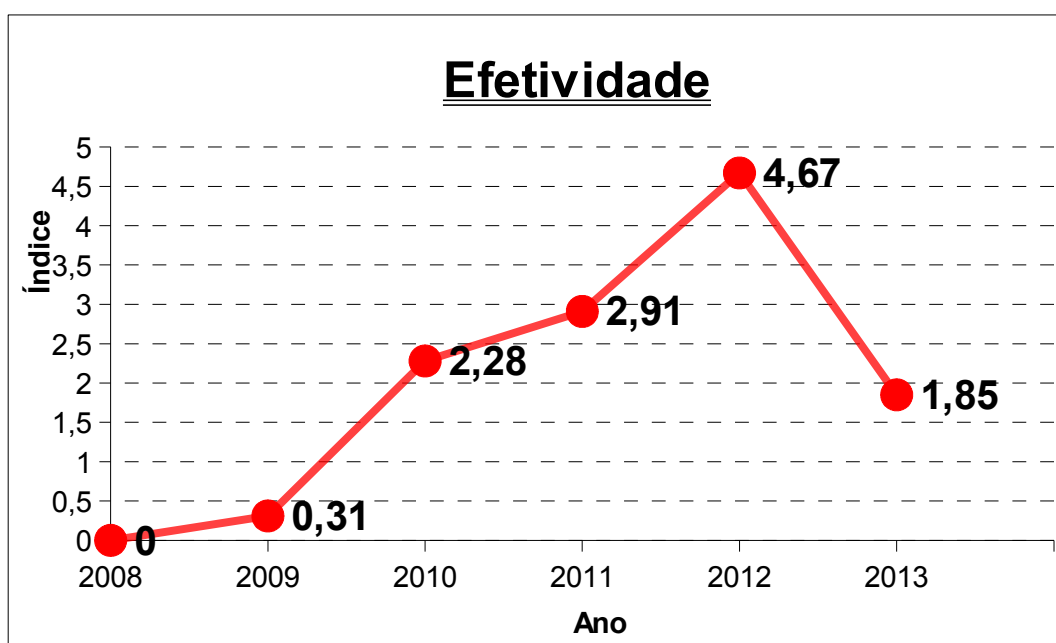
No gráfico acima, nota-se que, já no primeiro ano de execução da política de desconcentração de atendimentos, mais de 20% do quantitativo anual foi realizado pelo cartório itinerante. No ano seguinte, o índice triplicou, atingindo quase 60% de atendimentos desconcentrados, superando em 20% o número de atendimentos realizados ordinariamente pelo cartório eleitoral. Tal resultado, nesse curto lapso temporal (2008 a 2010), confirma a produtividade do JEP na prestação de serviços à comunidade, bem como a aceitação da política pelo eleitorado alvo.

Nos anos seguintes, 2011 a 2013, os resultados referentes ao indicador de eficiência coincidem no percentual próximo aos 70%, o que mostra uma tendência

de estabilização do índice. Sendo assim, pode-se inferir que, mantendo-se em execução de forma periódica os atendimentos do projeto, a tendência é que os atendimentos desconcentrados sejam superiores aos atendimentos concentrados numa média anual de 40%.

No indicador de aferição da efetividade, que relaciona o número de eleitores atendidos de forma desconcentrada com o total de eleitores do município, verifica-se o seguinte desempenho:

Gráfico 2: Efetividade



Fonte: elaborado pela autora.

Tal indicador é de extrema importância para o estudo. Avança em relação ao anterior por não se tratar somente de um comparativo entre atendimentos concentrados e desconcentrados, mas de medir o alcance da política de desconcentração sobre o eleitorado total do município.

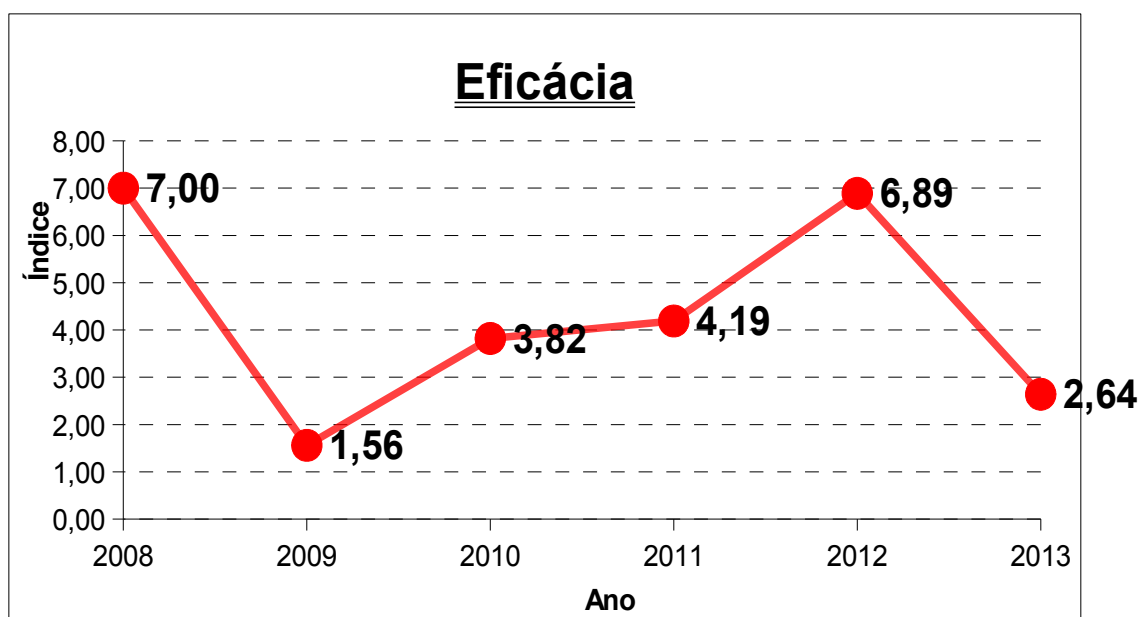
No primeiro ano – 2009 – muito provavelmente por se tratar de uma novidade, a procura pelo cartório itinerante foi baixa, o que repercutiu no baixo índice (0,31). No ano seguinte (2010), o índice setuplicou em comparação ao ano interior (2,28),

mantendo-se em patamar semelhante em 2011 (2,91). Em 2012, o índice alcança seu patamar máximo no período em comento: 4,67. Tal fato, além de corroborar a tese de recrudescimento da demanda pelos serviços eleitorais em ano de eleição municipal, representa um grande avanço no alcance sobre o eleitorado: quase 5% dos eleitores do município naquele ano foram beneficiados pela política. Tais números demonstram a repercussão, isto é, o impacto do projeto junto à comunidade de Pinhal Grande, que passou a prescindir do deslocamento até a sede de Júlio de Castilhos para viabilizar suas operações cadastrais.

No ano de 2013, o índice diminuiu consideravelmente (1,85). Atribui-se tal decréscimo a dois motivos: houve apenas uma edição do projeto durante o ano, contra dois do ano anterior; e trata-se de ano não eleitoral, em que a procura pelos serviços demonstradamente é atenuada.

Por fim, no quesito eficácia, que mensura o impacto total de atendimentos realizados pelo cartório sobre o eleitorado local, constata-se os seguintes resultados:

Gráfico 3: Eficácia



Fonte: Elaborado pela autora.

O presente indicador demonstra a contribuição total dos atendimentos realizados sobre o eleitorado. Embora para o cálculo não se utilizem dados isolados dos atendimentos desconcentrados, os atendimentos do JEP fazem parte da formação do índice, uma vez que são somados ao quantitativo de atendimentos ordinários. Para exemplificar a importância da política para formação desse índice, toma-se como exemplo os anos de 2009 e 2013, que guardam semelhança entre si em virtude de antecederem uma eleição geral:

Em 2009 houve apenas uma edição do projeto, registrando baixo comparecimento por se tratar de uma política nova e ainda desconhecida pela população local. Assim, o quantitativo anual de atendimentos foi de 59 eleitores. O ano de 2013, por sua vez, foi contemplado com duas edições do projeto, nos meses de março e de setembro. Houve então acréscimo significativo no resultado anual em comparação a 2009: 103 contra 59. Embora, conforme dados estatísticos apresentados ao longo desse estudo, verifique-se menor procura pelos serviços do cartório eleitoral em ano não eleitoral e véspera de eleição geral, as duas edições do JEP realizadas em 2013 certamente influenciaram no melhor alcance sobre o eleitorado, isto é, na melhora do índice de eficácia.

Constata-se na evolução dos resultados desse quesito que os dois maiores índices são verificados em anos de eleição municipal: 2008 e 2012, com índices de 7 e 6,89, respectivamente. Disto resulta que, nesses dois anos eleitorais, a 27ª ZE prestou serviços de âmbito cadastral a quase 7% do eleitorado total, entretanto, em apenas um deles a política de desconcentração estava em execução (2012). No ano de 2009, com a política de desconcentração implementada na ZE, o índice diminuiu em comparativo a 2008, mas apresentou crescimento progressivo no período até 2012. Tais dados demonstram a consolidação da importância do JEP para o quesito da eficácia, eficiência e efetividade, e mais além, para a consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS À LUZ DA MISSÃO, VISÃO E COMPROMISSOS DA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 44), “um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos.” Desta forma, pode-se considerar que a política de desconcentração em estudo se insere como parte das ações estratégicas da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul que visam a consolidar sua missão, visão e compromissos.

A missão “garantir a legitimidade do processo eleitoral” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 2) caracteriza uma declaração do princípio existencial da instituição. Tomando-se emprestado o conceito de presunção de legitimidade do Direito Administrativo, pode-se entender a garantia da legitimidade como “a conformidade do ato com a lei” (DI PIETRO, 2014, p. 206-207). Disso decorre que a razão de existir da Justiça Eleitoral é a conformidade do ato com a lei no processo eleitoral como um todo, desde a formação e manutenção do cadastro até a realização do pleito, ocasião em que os cidadãos vão exercer suas capacidades eleitorais ativa e passiva: votar e ser votado. Logo, o projeto insere-se nessa busca pela legitimidade na primeira etapa do processo eleitoral, o cadastro, tendo sido responsável por 459 operações cadastrais de forma desconcentrada durante o período em estudo.

Prosseguindo, a visão estabelecida, qual seja, “consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 2), diz respeito a uma expectativa de futuro da instituição, isto é, sua busca pela relevância social e pela indisponibilidade de seus serviços para o exercício dos direitos políticos por parte dos cidadãos. A política do JEP contribui sobremaneira para a consecução dessa perspectiva de futuro, na medida em que:

a) Aproxima a Justiça Eleitoral do seu público-alvo, facilitando o acesso do cidadão aos serviços eleitorais e desonerando-o dos custos de deslocamento até a sede do cartório. Desta forma, os atendimentos desconcentrados atingiram no período um importante índice de alcance, isto é, impacto sobre o eleitorado local, o que demonstra a sua contribuição para a consolidação no quesito efetividade;

b) Segue a mesma normatização relativa às operações cadastrais ordinárias contidas na Resolução n°. 21.538, de 14 de outubro de 2003, com disponibilização da listagem das inscrições incluídas no cadastro aos partidos políticos para, assim o desejando, interporem recurso dirigido ao Juiz Eleitoral no prazo legal (BRASIL, 2003), atendendo, assim, ao quesito da transparência; e

c) Leva diretamente ao cidadão a estrutura itinerante necessária para as operações de cadastro eleitoral, com a utilização de mão de obra, equipamentos e sistemas próprios da Justiça Eleitoral, sem a necessidade de intermediários, atendendo ao quesito da segurança.

No que tange aos compromissos elencados da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, selecionam-se os que dizem respeito de modo mais específico à política em comento e que, a exemplo da missão e da visão, também são impactados pelo JEP:

Aprimorar continuamente a qualidade, a segurança e a transparência dos serviços prestados;
Garantir agilidade e confiança, cumprindo os prazos normativos previstos;
Atender, com cortesia e respeito, todos os cidadãos, sem distinção de qualquer natureza;
Melhorar continuamente a interação com a sociedade.
(TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2014, p. 2)

Assim, o projeto favorece o aperfeiçoamento da qualidade, na medida em que desconcentra suas atividades ao mesmo tempo em que procura manter o padrão de excelência em todos os atendimentos; da segurança, na medida em que oferece aos cidadãos a estrutura itinerante própria da Justiça Eleitoral; e da transparência na prestação dos serviços, uma vez que está sujeito ao mesmo rito normativo e à

fiscalização por parte dos partidos políticos e demais interessados.

Ademais, o percentual expressivo que se observa de comparecimento do eleitorado às edições do projeto demonstra a confiança da comunidade nos serviços prestados pela Justiça Eleitoral, ainda que forma desconcentrada. A alta adesão ao projeto, por sua vez, garante agilidade no atendimento cadastral aos eleitores, que prescindem do deslocamento até o cartório, economizando tempo e obtendo seu documento na hora, sem necessidade de comparecimento posterior. Tais características denotam atendimento ao compromisso de confiança e de agilidade.

No que diz respeito ao compromisso de atendimento sem distinção de qualquer natureza, mostra-se evidente, uma vez que são atendidos todos os eleitores que procuram o projeto, sem qualquer espécie de seleção de público, respeitando-se apenas na ordem de atendimento as prioridades estabelecidas por lei. Atender com cortesia e respeito é dever básico de todo servidor público e tal ditame é atendido tanto de forma concentrada quanto desconcentrada.

Outrossim, levar um cartório itinerante a comunidades afastadas, com eventuais limitações de acesso ou de locomoção demonstra, em última análise, uma tentativa de melhorar, de modo periódico e contínuo, a interação com a sociedade. Aproximar os servidores do cartório da comunidade também repercute numa melhor comunicação, o que contribuirá para uma melhor prestação de serviços quando da realização dos pleitos: a título de exemplo, os atendimentos desconcentrados também são utilizados para selecionar e arregimentar mesários em potencial.

De todo o exposto se depreende que, como ação estratégica, a política em questão é bastante bem sucedida, contribuindo não só na consecução do princípio existencial da Justiça Eleitoral, que é a legitimidade do pleito, mas também auxiliando na sua estratégia futura de consolidação da credibilidade, da efetividade, da transparência e da segurança. Os compromissos estabelecidos com os cidadãos também são absorvidos pela política, colaborando para que a sociedade tenha ao seu alcance uma justiça eleitoral eficaz, eficiente e efetiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública Brasileira passou por três importantes reformas ao longo do século XX, sendo a mais recente ocorrida na segunda metade da década de 1990, chamada pela literatura de reforma gerencial. Tal reforma, inspirada em princípios da administração privada, trouxe para a gestão pública o conceito de administração pública gerencial e colocou em evidência os quesitos de eficiência, eficácia e efetividade aplicados ao setor público. Nessa linha, como importante instrumento na busca de melhoria desses quesitos, e como etapa de um processo de gestão que busca pensar num horizonte de futuro para as organizações, diversas instituições públicas passaram a se dedicar à elaboração de seus planejamentos estratégicos.

Nesse contexto, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul criou seu Planejamento Estratégico 2013-2015, objeto deste estudo, consignando sua missão, visão, valores e objetivos da instituição. Indo além, elaborou uma publicação denominada “Carta de Serviços aos Cidadãos”, informando à comunidade, além da missão, visão e valores estabelecidos no plano estratégico, também acerca dos compromissos assumidos pela Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul com seu público-alvo.

Nessa seara, foi criado pelo TRE-RS um projeto denominado Justiça Eleitoral Presente, consistente em um cartório itinerante a realizar operações cadastrais para populações residentes em localidades afastadas da sede dos cartórios eleitorais. Tal projeto foi interpretado no presente estudo como uma ação estratégica específica visando à consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul. Foi entendido, ainda, como uma política pública de desconcentração dos serviços elaborada e implementada pela instituição com o objetivo de aproximar a Justiça Eleitoral do cidadão e prestar ao mesmo um serviço de qualidade. Desta forma, como etapa de avaliação dos resultados dessa política, procedeu-se à

análise da contribuição do Projeto Justiça Eleitoral Presente, no âmbito da atuação administrativa da 27ª Zona Eleitoral, para consecução da missão, visão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, sendo esse o objetivo geral da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, foram examinados relatórios sintéticos de atendimento da 27ª Zona Eleitoral do período temporal de 2008 a 2013, relativos aos atendimentos de eleitores do município de Pinhal Grande, jurisdicionado pela zona eleitoral e cuja sede do cartório se localiza em Júlio de Castilhos. Tais dados demonstraram que a participação da comunidade nos atendimentos do projeto se consolidou num importante patamar ao longo dos anos, atestando a sua relevância para a população local. Ainda quanto aos objetivos específicos, ao se comparar as estatísticas de atendimento do eleitorado alvo na sede do cartório com as do cartório itinerante, utilizando-se de indicadores relativos aos quesitos de eficiência, eficácia e efetividade, chegou-se às seguintes conclusões:

No tocante ao indicador de eficiência, que mede o percentual de atendimentos desconcentrados em comparação aos atendimentos concentrados, já no ano de 2011 se atingiu um patamar próximo aos 70% e se manteve nessa posição até 2013, podendo-se inferir que a adesão da comunidade se manterá constante havendo edições periódicas do projeto. No indicador de efetividade, notou-se uma baixa adesão no primeiro ano em que o projeto era uma novidade e uma melhora progressiva nos anos seguintes, indicando um aumento do alcance da política sobre o eleitorado do município. Por fim, quanto ao quesito de eficácia, que mensura o impacto total de atendimentos realizados pelo cartório sobre o eleitorado local, foi constatado que os maiores índices são verificados em ano de eleição municipal, em que há um envolvimento político maior por parte da população local. Também foi possível comprovar a importância do JEP para o critério da eficácia, uma vez que os atendimentos desconcentrados contribuem sobremaneira para o aumento do eleitorado total atingido pelos serviços prestados pela ZE.

Por fim, quanto ao objetivo específico de análise dos dados coletados à luz da

visão, missão e compromissos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, concluiu-se que a política em comento colabora na consecução tanto da missão de legitimidade do pleito quanto da missão de consolidar a credibilidade, efetividade, transparência e segurança da instituição. Ainda, os compromissos assumidos com o cidadão na elaboração da carta de serviços também são atendidos, com aperfeiçoamento contínuo da qualidade, busca pela agilidade na prestação dos serviços e pela confiança por parte dos usuários, atendimento sem distinção e melhoria permanente da relação com a sociedade.

Desta forma, o projeto Justiça Eleitoral Presente consolida-se como uma ação de grande importância estratégica para a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul na consecução de seus objetivos presentes e futuros. Também demonstra sua relevância social ao atender comunidades isoladas e muitas vezes carentes de recursos, o que inviabiliza ou dificulta o deslocamento até as sedes dos cartórios. Sendo o voto obrigatório e não uma discricionariedade de cada eleitor, é obrigação da Justiça Eleitoral viabilizar e facilitar o acesso a seus serviços. Assim, em última instância, a política de desconcentração do JEP possibilita aos cidadãos das comunidades envolvidas o exercício da cidadania e o gozo dos seus direitos políticos, impactando na missão de legalidade do pleito, razão principal do existir da Justiça Eleitoral.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

BRASIL. **Resolução TSE nº 21.538, de 14 de outubro de 2003**. Dispõe sobre o alistamento e serviços eleitorais mediante processamento eletrônico de dados, a regularização de situação de eleitor, a administração e a manutenção do cadastro eleitoral, o sistema de alistamento eleitoral, a revisão do eleitorado e a fiscalização dos partidos políticos, entre outros. Disponível em <http://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-nb0-21.538-de-14-de-outubro-de-2003-brasilia-2013-df>. Acesso em 31 de mar. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 31 de mar. 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997**. Estabelece normas para as eleições. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9504.htm. Acesso em: 31 de mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de**

1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

Acesso em: 31 mar. 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 31 mar. de 2014.

BRASIL. **Lei nº 4.737, de 15 de Julho de 1965.** Institui o Código Eleitoral.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4737.htm>. Acesso em: 31 mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.**

Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2009.

DASSO JUNIOR, Aragon Érico. **Reforma do Estado com Participação Cidadã? Déficit Democrático das Agências Reguladoras Brasileiras.** 2006. p. 221-261.

Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do**

Serviço Público, Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, jan/mar 2011.

LENZA, PEDRO. **Direito constitucional esquematizado**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LOBO, Thereza. Descentralização, conceitos, princípios, prática governamental. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, São Paulo, v.74, p.5-10, ago 1990.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES:UAB, 2009.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). **Políticas Públicas**: coletânea. Brasília: ENAP, 2006. v. 1. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=858>. Acesso em: 04 abr. 2015.

SENA, Gabriel Astoni. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 2, p. 163-184, abr/jun 2014.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Planejamento**

Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul: Plano Estratégico 2013-2014, Mapa Estratégico 2013-2014 e Painel de Indicadores Estratégicos. Disponível em: <<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=7710>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Carta de Serviços ao Cidadão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <http://www.tre-rs.gov.br/upload/24/carta_de_servicos_aos_cidadaos_1_grau.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2014.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Evolução do eleitorado.** Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/evolucao-do-eleitorado>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.