



**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**REINALDO LUZ LIMA DAS VIRGENS FERREIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NO PLANEJAMENTO E NA EXECUÇÃO DAS  
ELEIÇÕES NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO  
FEDERAL**

**BRASÍLIA/DF**

**DEZEMBRO/2024**

**REINALDO LUZ LIMA DAS VIRGENS FERREIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NO PLANEJAMENTO E NA EXECUÇÃO DAS  
ELEIÇÕES NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO  
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

Banca examinadora:

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz (Orientador)

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz

**BRASÍLIA/DF**

**DEZEMBRO /2024**

## RESUMO

O estudo investiga os fatores que impactaram o planejamento e a execução das eleições no Distrito Federal e no Exterior pelo Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF) entre 2018 e 2022. Utilizando uma metodologia qualitativa e exploratória, com base no método indutivo, a pesquisa se apoia em dados de múltiplas fontes, incluindo análise documental, pesquisas bibliográficas, questionários e entrevistas com gestores e executores do TRE-DF. A análise de conteúdo, com triangulação das evidências, permitiu identificar as principais ameaças enfrentadas pelos gestores, com destaque para: a carência de pessoal; a formalização tardia do projeto das eleições; a ausência de critérios para dimensionamento de recursos; as falhas no planejamento e o prazo exíguo para envio de documentos e urnas das eleições no exterior; as falhas no planejamento e no gerenciamento das contratações; a baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais; e as alterações legislativas significativas. Por outro lado, permitiu identificar as principais oportunidades, destacando-se: o treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos, regras de negócio dos sistemas eleitorais e ética das eleições; a intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior; a criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições; o aprimoramento dos modelos de contratações e do sistema de convocação de mesários; e a definição e capacitação antecipada das forças de trabalho. Os resultados da pesquisa contribuem para o aprimoramento do planejamento e da gestão de riscos em processos eleitorais futuros, fornecendo subsídios para a tomada de decisão estratégica no TRE-DF.

**Palavras-Chave:** Planejamento Eleitoral; Gestão de Riscos; Eleições 2018; Eleições 2022; TRE-DF; Ameaças; Oportunidades.

## ABSTRACT

The study investigates the factors that impacted the planning and execution of elections in the Federal District and abroad by the Regional Electoral Court of the Federal District (TRE-DF) between 2018 and 2022. Utilizing a qualitative and exploratory methodology based on the inductive method, the research relies on data from multiple sources, including document analysis, bibliographic research, questionnaires, and interviews with TRE-DF managers and executors. Content analysis, with evidence triangulation, allowed the identification of the main threats faced by managers, highlighting: the lack of personnel; the late formalization of the election project; the absence of criteria for resource sizing; planning failures and the short deadline for sending documents and ballot boxes for overseas elections; planning and management failures in hiring; low maturity in electoral risk management; and significant legislative changes. On the other hand, it also identified the key opportunities, including: mandatory systemic training for staff on tools, processes, business rules of electoral systems, and election ethics; intensification of the overseas working group's actions; the creation of a unit dedicated to managing and integrating election logistics; improvement of hiring models and the election official summons system; and early definition and training of the workforce. The research results contribute to the improvement of planning and risk management in future electoral processes, providing support for strategic decision-making at TRE-DF.

**Keywords:** Electoral Planning; Risk Management; 2018 Elections; 2022 Elections; TRE-DF; Threats; Opportunities.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1	PLANEJAMENTO	12
2.1.1	<i>Conceitos</i>	12
2.1.2	<i>O planejamento em um ambiente de mudanças</i>	13
2.1.3	<i>Planejamento por cenários: perspectivas, abordagem contingencial e o “cone de futuros” de Voros</i>	13
2.2	GESTÃO DE RISCOS	15
2.2.1	<i>Risco</i>	15
2.2.2	<i>Gestão de riscos no setor público</i>	15
2.2.3	<i>Modelos para Gestão de Riscos</i>	16
2.2.4	<i>Identificação de riscos: critérios de seleção do modelo</i>	22
2.2.5	<i>Diretrizes da NBR ISO 31000</i>	22
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>24</b>
3.1	QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA.	24
3.2	FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: FONTES DE DADOS.	25
3.3	FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: ESTRATÉGIAS DE COLETA.	26
3.3.1	<i>Pesquisa bibliográfica</i>	27
3.3.2	<i>Análise documental</i>	28
3.3.3	<i>Questionários</i>	31
3.3.4	<i>Entrevistas</i>	33
3.4	FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE.	36
3.4.1	<i>Categorias de análise.</i>	36
3.4.2	<i>Técnica de análise</i>	37
3.4.3	<i>Estratégia de eficácia da investigação</i>	39
3.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE POSSÍVEIS LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>40</b>
4.1	DADOS OBTIDOS COM A ANÁLISE DOCUMENTAL E A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.	40
4.1.1	<i>Características e dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior</i>	42
4.1.2	<i>Estrutura organizacional do TRE-DF e as características da sua força de trabalho</i>	46
4.1.3	<i>Desafios enfrentados pelos gestores</i>	52
4.2	DADOS OBTIDOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: AS PERSPECTIVAS DE RISCOS ASSOCIADOS AO PROCESSO ELEITORAL	58
4.2.1	<i>Achados dos questionários</i>	62
4.2.2	<i>Achados das entrevistas</i>	87
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	<b>104</b>
5.1	PLANEJAMENTO	105
5.1.1	<i>Fatores Negativos:</i>	105
5.1.2	<i>Fatores Positivos:</i>	112
5.2	OPERAÇÕES NO CADASTRO.	119
5.2.1	<i>Fatores Negativos:</i>	119
5.2.2	<i>Fatores Positivos:</i>	121
5.3	CANDIDATURAS.	126
5.3.1	<i>Fatores Negativos:</i>	126
5.3.2	<i>Fatores Positivos:</i>	130
5.4	INFRAESTRUTURA FÍSICA, AQUISIÇÕES E SEGURANÇA.	131
5.4.1	<i>Fatores Negativos:</i>	131

5.4.2	<i>Fatores Positivos:</i>	143
5.4.3	<i>Fatores de atenção:</i>	150
5.5	INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.	152
5.5.1	<i>Fatores Negativos:</i>	152
5.5.2	<i>Fatores Positivos:</i>	159
5.6	RECURSOS HUMANOS.	164
5.6.1	<i>Fatores Negativos:</i>	165
5.6.2	<i>Fatores Positivos:</i>	174
5.7	AUDITORIAS, COMUNICAÇÃO, DIVULGAÇÃO E OUVIDORIA.	185
5.7.1	<i>Fatores Negativos:</i>	185
5.7.2	<i>Fatores Positivos:</i>	190
5.8	SÍNTESE DOS FATORES	192
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>197</b>
6.1	PANORAMA DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES NAS ELEIÇÕES DO TRE-DF	198
6.2	PRINCIPAIS FATORES - AMEAÇAS	201
6.2.1	<i>Carência de Pessoal</i>	202
6.2.2	<i>Projeto com formalização tardia e sem critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas</i>	202
6.2.3	<i>Falhas no Planejamento e prazo exíguo para envio de documentos e urnas das Eleições no Exterior</i>	203
6.2.4	<i>Falhas no planejamento e no gerenciamento das contratações.</i>	203
6.2.5	<i>Baixa Maturidade na Gestão de Riscos Eleitorais.</i>	204
6.2.6	<i>Alterações Legislativas Significativas</i>	204
6.3	PRINCIPAIS FATORES - OPORTUNIDADES	204
6.3.1	<i>Treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos, regras de negócio dos sistemas eleitorais e ética das eleições</i>	205
6.3.2	<i>Intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior</i>	205
6.3.3	<i>Criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições:</i>	205
6.3.4	<i>Aprimorar os modelos de contratações</i>	206
6.3.5	<i>Aprimorar sistema de convocação de mesários</i>	206
6.3.6	<i>Definir e capacitar antecipadamente as forças de trabalho</i>	207
6.4	LIMITES DO ESTUDO E POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.	207
6.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	208
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>208</b>
	<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO</b>	<b>212</b>
	<b>ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	<b>230</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A restauração da democracia em 1985 foi um marco histórico fundamental para impulsionar várias mudanças que ajudaram a moldar a sociedade brasileira atual. Desde então, com a reintrodução do regime representativo, federativo e presidencialista pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), o processo democrático passou por diversas evoluções, principalmente em relação à forma de votação.

Inicialmente, neste processo de competência da Justiça Eleitoral<sup>1</sup>, a coleta era realizada em cédulas de papel, com contagens manuais, refletindo em um sistema vulnerável a fraudes e inconsistências<sup>2</sup>. Com o tempo, na busca por maior eficiência e legitimidade e pacificação do processo, surge o sistema eletrônico de votação e apuração (Brasil, 1995). Desde então, surgiram várias soluções de segurança e transparência, como a criptografia de dados, a assinatura digital de votos, a identificação biométrica, a auditoria de funcionamento das urnas e a transmissão de resultados em tempo real<sup>3</sup>.

Contudo, atualmente, o cenário que se impõe à Justiça Eleitoral é uma realidade desafiadora, onde o descrédito de parte da população faz com que a instituição pague preços até pela sua eficiência, como ensina Marilda Silveira (2020) ao registrar que “a velocidade com que sempre se concluiu a apuração das eleições somada ao imediatismo do mundo moderno, transformaram um atraso de menos de três horas em um festival de Fake News”.

Fenômenos como as ondas de desinformação, somados à falta de confiança nas instituições, acaba por desaguar em ondas de insegurança em relação ao sistema de votação, fazendo com que a menor falha, se torne a gota d’água necessária para desacreditar de todo o processo. Nesse sentido, Moisés (2005, p. 2) afirma que, à despeito do respaldo ao regime democrático, aproximadamente dois terços da população não depositam confiança nos parlamentos, partidos políticos, tribunais e serviços públicos, o que resulta em um ambiente democrático constantemente instável e suscetível a crises.

Marchetti (2008, p. 887), adiciona outra camada a esse cenário quando fala sobre a consolidação da competição político-partidária, destacando como os modelos de governança eleitoral adotados pelo país tem se tornado cada vez mais relevantes. Ou seja, é necessário que

---

<sup>1</sup> A competência para realização das eleições, incluindo a administração e a execução das normas referentes ao processo eleitoral, é conferida à Justiça Eleitoral pelo art. 23 do Código Eleitoral (Brasil, 1965). A Constituição Federal (Brasil, 1988) também reforça o papel da Justiça Eleitoral na garantia da legitimidade do processo eleitoral, estabelecendo a sua competência no Art. 121.

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/urna-eletronica/historico-das-fraudes-nas-eleicoes.html>

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/urna-eletronica/evolucoes.html>

a governança dos processos de trabalho<sup>4</sup>, de realização das eleições conduza a uma evolução em todos os aspectos, principalmente na gestão de riscos a fim de mitigar ameaças e identificar oportunidades.

Todavia, para atender essas necessidades, há que se considerar os desafios impostos aos gestores da Justiça Eleitoral, como as múltiplas realidades enfrentadas pelos Regionais Eleitorais, que prejudicam sobremaneira a soma de esforços em busca de respostas e ações padronizadas, ou como o significativo lapso temporal entre o planejamento e a execução das ações, que limita a margem de manobra dos gestores e revela um delicado cenário onde a diferença de ritmos entre as demandas sociais e as respostas institucionais pode impactar na efetividade das medidas adotadas.

A título de exemplo, cite-se o ocorrido a dez dias do primeiro turno na Eleição de 2022, quando o Tribunal Superior Eleitoral acrescentou novos parâmetros ao processo de auditoria das urnas eletrônicas, que até então dispensava a coleta biométrica e era realizado em locais controlados, e passou a ser realizado dentro de locais de votação para viabilizar a coleta da biometria. (Brasil, 2022)<sup>5</sup>. Ademais, há que se considerar a necessidade de atuação mesmo em casos de mudanças ambientais imprevisíveis, como a recente emergência de saúde ocasionada pela COVID-19<sup>6</sup>, que exigiu alterações significativas nos planejamentos a fim de prover a segurança sanitária dos locais de votação, ou os casos de deterioração da situação de segurança pública, como os percebidos no exterior por ocasião da guerra entre a Rússia e Ucrânia e em razão do estado de exceção vivenciado pela Bolívia<sup>7</sup> no segundo turno do ano de 2022.

À luz desses aspectos, o desafio que se apresenta aos planejadores da Justiça Eleitoral é o de realizar diagnósticos que abarquem os fatores que impactaram as eleições no passado e os riscos que podem influenciar o presente, sem perder o foco nas tendências do futuro, de modo a elaborar artefatos que, além de considerarem as limitações internas e

---

<sup>4</sup> Entenda-se "processo de trabalho" sob a ótica da Teoria da Administração Científica de Taylor, que propôs a divisão dos trabalhos em um conjunto de ações metodologicamente empregadas para a produção de um resultado (Barreto e Nascimento, 2022, p. 38).

<sup>5</sup> A Resolução-TSE nº 23.673, de 20 de setembro de 2022, alterou a Resolução-TSE nº 23.673, de 14 de dezembro de 2021, exigindo a criação de ambientes de auditoria em locais de votação para coleta biométrica dos eleitores. Antes dessa norma, a auditoria das urnas eletrônicas não exigia coleta biométrica e podia ser realizada em locais controlados. A nova exigência, implementada a dez dias do primeiro turno da Eleição de 2022, demandou contratações, estruturas e planejamento adicionais.

<sup>6</sup> A pandemia de COVID-19, também conhecida como pandemia de coronavírus, foi uma pandemia da doença por coronavírus 2019 (COVID-19), causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). **Fonte:** Wikipédia, [https://pt.wikipedia.org/wiki/Pandemia\\_de\\_COVID-19](https://pt.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19). Visualizado em 8 de fevereiro de 2024.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://diputados.gob.bo/noticias/diputado-mendoza-solicitar-a-al-presidente-arce-dictar-estado-de-excepcion-en-santa-cruz/>. Acesso em 01 Out. 2023. Referências no Processo Administrativo nº 0011034-49.2022.6.07.8100

externas das organizações, sejam capazes de habilitar a Justiça Eleitoral para, além de atender as exigências normativas, responder, em tempo e modo, aos riscos oriundos das mudanças de cenários e dos anseios e pressões sociais em cada unidade da Federação.

Quando Peter Drucker (2001, p. 156) afirmou que “o propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje para que haja um amanhã”, o autor enfatizou o quão fundamental é para o gestor, possuir uma percepção clara das necessidades da organização, para poder construir planejamentos que estejam aptos para atender as demandas atuais e preparar a organização para os desafios vindouros.

Nesta senda, percebe-se caber aos gestores da Justiça eleitoral a responsabilidade de analisar de forma detida as realidades na qual se inserem, identificando os fatores que impactaram positiva ou negativamente as ações de planos de eleições anteriores, a fim de incorporá-los aos planejamentos futuros. A identificação precisa dos riscos é fundamental para o sucesso das ações e para a tomada de decisões estratégicas eficazes que conectem a Justiça Eleitoral ao futuro.

Notadamente, verifica-se que os cenários e desafios apresentados se aplicam a todos os gestores da Justiça Eleitoral. Entretanto, considerando que somente uma das unidades da federação é capaz de realizar a coleta de votos dos eleitores radicados tanto no Brasil quanto no exterior<sup>8</sup>, a pesquisa propôs um recorte espacial a fim de obter uma realidade amostral que abarque tanto a realidade nacional quanto a internacional, optando por se debruçar sobre o planejamento e a execução das eleições no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF), a quem compete a realização das eleições do DF e no Exterior.

Neste particular importa esclarecer que, à despeito de as duas eleições abarcarem ações aparentemente distintas – dado o contraste geográfico –, o processo de execução de ambos os pleitos se coaduna em diversas etapas. A Zona Eleitoral do Exterior (ZZ), que pertence à estrutura administrativa do TRE-DF, atua de modo integrado com as demais unidades da instituição e, por conseguinte, tem o planejamento das suas ações integrado ao planejamento das eleições Distritais, o que resulta em um projeto unificado abarcando as eleições do DF e do Exterior.

Esclarecidas as razões do recorte espacial, cumpre registrar também que, para que a análise em comento pudesse reunir condições de se debruçar sobre informações contemporâneas<sup>9</sup> e, portanto, úteis à tomada de decisões do TRE-DF, a pesquisa definiu um

---

<sup>8</sup> Conforme preconiza o artigo 232 do Código Eleitoral (Brasil, 1965), “Todo o processo eleitoral realizado no estrangeiro fica diretamente subordinado ao Tribunal Regional do Distrito Federal”.

<sup>9</sup> As informações anteriores ao período fixado não serão alvo do estudo porque seus dados, além de exigirem maiores recursos de extração, refletiriam contextos distantes da realidade atual – reduzindo sua relevância – ou

recorte temporal para se deter sobre os fatores que impactaram as últimas duas eleições gerais<sup>10</sup>, ocorridas no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022. Desse modo, cumpre ressaltar que, ao final do estudo, todas as conclusões deverão se remeter a esses recortes.

Ante o exposto, na ótica dos gestores e executores da Justiça Eleitoral, **a pergunta-problema** que a pesquisa buscará responder é: **Quais os principais fatores que impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros?**

O presente estudo considerará como fatores, os eventos/acontecimentos que impactaram positiva ou negativamente o alcance dos resultados. Assim, com base na análise da área de riscos, entenderá os eventos que impactaram negativamente, como ameaças, e os que impactaram positivamente, como oportunidades.

Face a importância dessa compreensão, é que se justifica a presente proposta de pesquisa, a fim de investigar, por meio da pesquisa científica, as implicações diretas desses fatores à Justiça Eleitoral do Distrito Federal e fornecer elementos de compreensão dessa realidade. Sua relevância se condensa na possibilidade de auxiliar o TRE-DF a compreender, teórica e empiricamente, as influências desses fatores no processo de realização das eleições do Órgão.

A partir desta compreensão, será possível avaliar as necessidades atuais e estimar os riscos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) do processo de realização de eleições das eleições no DF e no Exterior, o que por sua vez, poderá servir de auxílio à tomada de decisões estratégicas no processo de concepção e implementação do planejamento das próximas eleições.

Para atender à questão central do estudo, e responder **“Quais os principais fatores que impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros?”**, é necessário ter em mente que diversos fatores já se apresentaram como exemplos de questões que implicaram em mudanças de processos eleitorais e que, por conseguinte, podem ter impactado o planejamento das eleições do DF e Exterior.

---

repetiriam informações passíveis de levantamento no período estabelecido sem agregar valor significativo para a pesquisa.

<sup>10</sup> Eleições Gerais, são aquelas em que se elegem os cargos de Presidente da República, Governadores, Senadores e Deputados. Fonte: <https://www.tse.jus.br/videos/entenda-a-diferenca-entre-eleicoes-gerais-e-municipais>

A título de exemplos, podemos repisar os supracitados casos de alteração de processos de trabalho, como o da recém-criada auditoria de funcionamento das urnas eletrônicas com a utilização de biometria, e os casos de mudanças no contexto político e social ocorridas em virtude de guerras, estados de exceção, ou de emergências de saúde pública. Na mesma senda, pode-se citar questões inerentes ao Órgão como a composição da sua força de trabalho, que notadamente é integrada por uma parcela rotativa de servidores requisitados de outros órgãos da Administração Pública, podendo também figurar como possível fator de impacto nos processos de realização das eleições.

Desse modo, a pesquisa terá o **objetivo central de realizar levantamento dos fatores que influenciaram os resultados alcançados pelos gestores dos processos eleitorais ocorridos em 2018 e 2022 a fim de identificar aqueles que se apresentaram como as principais ameaças e oportunidades dentro do processo de realização das eleições do TRE-DF e que podem surgir como riscos a serem considerados nos pleitos futuros.**

A consecução do objetivo central auxiliará na prospecção de cenários futuros e, por conseguinte, na sugestão de possíveis soluções que, uma vez incorporadas ao planejamento das eleições do Órgão, contribuirão com a sua preparação para lidar com os desafios vindouros.

Para a consecução do objetivo central, se fará necessária a persecução dos seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as características e a dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior;
- b) Analisar a estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF, identificando eventuais diferenciais em relação aos demais Tribunais do Poder Judiciário bem como seus impactos nos processos de realização das eleições no âmbito do Órgão;
- c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022;
- d) Apresentar perspectivas de riscos associados ao processo eleitoral para auxiliar no planejamento e na construção de bases de cenários possíveis para as próximas eleições gerais do TRE-DF;

Por fim, a título de esclarecimento, importa registrar que o modelo analítico proposto não pretende se aprofundar na análise da correlação entre os fatores, sendo esta etapa componente de um almejado cenário futuro, a ser viabilizado por intermédio dos resultados alcançados.

O presente estudo segue a disposição apresentada no sumário, subdividindo-se em cinco seções distintas. O capítulo inicial, dedica-se a descrever o contexto em que se origina o problema de pesquisa, justificando a relevância da sua escolha e apresentando os objetivos (geral e específicos) a serem perseguidos na busca da sua solução ao final dos estudos.

O capítulo seguinte se debruça sobre o referencial teórico que fundamenta o trabalho, apresentando abordagens acerca da literatura correlata ao processo de planejamento e ao processo de gestão de riscos na governança institucional de órgãos públicos, destacando as diretrizes normativas e os marcos conceituais norteadores da pesquisa.

Na sequência, a terceira seção tem como foco a apresentação do percurso metodológico percorrido durante o planejamento e a execução da pesquisa. Nessa etapa, inicialmente realiza-se o detalhamento da qualificação da pesquisa, classificada por utilizar o método indutivo com finalidade aplicada, abordando o problema de forma qualitativa e com uma natureza exploratória. Em seguida, realiza-se a pormenorização da fundamentação empírica do estudo, abarcando as múltiplas fontes de evidência — quais sejam: bibliografias, documentos, e informações coletadas diretamente dos atores envolvidos no processo —, e as estratégias de obtenção e análise de dados — coletados mediante pesquisa bibliográfica, análise documental, questionários e entrevistas, e interpretados mediante análises de conteúdo com uso da triangulação das evidências a fim de desenvolver linhas convergentes de investigação necessárias ao deslinde do estudo.

Os dois capítulos seguintes, destinados à apresentação, análise e discussão dos resultados, trazem em seu bojo as competências e características da estrutura organizacional do TRE-DF, além dos resultados obtidos na fase de desenvolvimento da pesquisa. Com o fito de demonstrar a validade, confiabilidade, relevância e rigor da pesquisa (Yin, 2015, p. 47), são apresentados os dados resultantes do cruzamento das quatro fontes de evidência elencadas, quais sejam: a análise documental, a pesquisa bibliográfica e os levantamentos feitos por meio da aplicação de questionários e entrevistas.

Por derradeiro, no capítulo final, são apresentadas, juntamente com as respostas à pergunta central, as recomendações finais da análise, assim como as recomendações sobre os desdobramentos do objeto explorado e as considerações finais sobre a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em virtude da natureza do problema de pesquisa, este referencial se guiará inicialmente pelos ensinamentos da academia acerca da função administrativa do planejamento, se debruçando sobre as etapas da sua elaboração, com foco nas fases de desenvolvimento de cenários de ação. Serão apontadas referências de planejamento por cenários, abordagens contingenciais e administração flexível.

Posteriormente a fundamentação teórica pautará os referenciais relatos à gestão de riscos, trazendo à baila a conceituação do risco e a perspectiva da gestão de riscos no setor público. Trará, ainda, uma variedade de modelos de gestão e abordará as etapas do processo de gestão, com destaque às fases de diagnóstico e identificação dos riscos.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Sabedoria é a qualidade de ver as consequências de longo prazo das ações presentes, a disposição para sacrificar ganhos de curto prazo, a fim de obter vantagens maiores no longo prazo, a capacidade de controlar o que é controlável e de não se preocupar com aquilo que não o é. Portanto, a essência da sabedoria é a preocupação com o futuro. (Ackoff, 1970).

#### 2.1.1 Conceitos

Conejero, Oliveira e Abdalla (2022, p. 82) dizem que o “[...] conceito clássico de planejamento consiste em pensar antecipadamente naquilo que se deseja alcançar no futuro para começar a determinar os meios e alocar os recursos para isso”. Na mesma linha, Barreto e Nascimento (2022, p. 25) afirmam que planejar “[...] é tomar decisões antecipadas, com cálculos, estudos, análises de cenários em vista de uma situação futura desejada pela empresa”. Desse modo, o planejamento consiste em “um processo que os gerentes usam para identificar e selecionar os objetivos e os cursos de ação adequados (Jones; George, 2011, p. 8).

Quanto à sua elaboração, Maximiano (2012, p. 116) ensina que um planejamento sistemático deve começar com a produção e análise de informações sobre a situação atual, passada ou futura, para identificar necessidades e oportunidades, descrever a situação atual e desejada, avaliar alternativas e definir ações e recursos necessários para alcançar os objetivos. Para que o plano resultante deste processo sirva como guia para as ações futuras, ele deve

incluir objetivos, estabelecer competências, assegurar os meios de execução e os controles necessários, e dispor de cursos de ação alternativos a fim de garantir a consecução das atividades e dos objetivos programados.

### **2.1.2 O planejamento em um ambiente de mudanças**

Considerando que o planejamento visa ações presentes para construir o futuro, e considerando que em um ambiente de mudanças, segundo Conejero, Oliveira e Abdalla (2022, p. 83), não há como o restringir a um documento formal que ignora os desafios impostos pelas constantes transformações, torna-se cada vez mais necessário que o gestor se afaste das limitações de um planejamento estritamente burocrático<sup>11</sup> e se conduza na direção de uma administração flexível.

Compreende-se por administração flexível o processo de gestão que leva a empresa a adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como as demandas dos clientes, as inovações tecnológicas cada vez mais constantes e imprevisíveis e as novas formas de concorrência. (Medici e Silva, 1993, p. 29).

Nesse sentido, segundo Medici e Silva (1993), para que a organização tenha sensibilidade e capacidade de responder rapidamente, o gestor deve analisar criticamente o futuro desejado antes de iniciar o processo de planejamento e sua elaboração deve incluir estudos minuciosos para considerar todos os cenários prováveis. Depreende-se que, em um ambiente de mudanças, é imperioso que o gestor explore a criação de cenários e estratégias para garantir a eficácia das ações programadas.

### **2.1.3 Planejamento por cenários: perspectivas, abordagem contingencial e o “cone de futuros” de Voros**

No que tange aos planos contingenciais, Maximiano (2012, p. 121) apresenta dois grupos de técnicas de análise: uma para um futuro conhecido, usando processos racionais baseados em informações concretas, e outra para um futuro desconhecido, usando técnicas intuitivas baseadas em informações e conjecturas para criar cenários de ação.

O planejamento por cenários pode assumir três perspectivas : otimista, focando no aprimoramento para aproveitar oportunidades; conservadora, visando estabilidade e

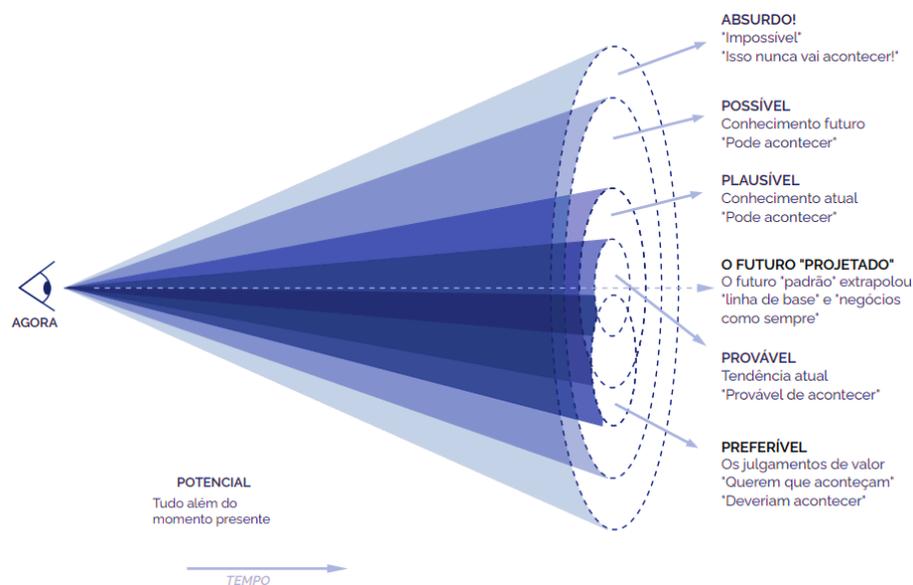
---

<sup>11</sup> Conforme Cancian (2014) a burocracia podia ser definida como: “aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema”.

continuidade através da conservação de resultados e correção de deficiências; e pessimista, adotando estratégias contingenciais para enfrentar desafios e incertezas. Essa abordagem contingencial, segundo Carvalho (2023, p. 44), “tem origens na teoria da contingência, que diz que a eficácia de uma organização está relacionada com seu alinhamento com o ambiente”. De acordo com Conejero, Oliveira e Abdalla (2022, p. 50) na ótica contingencial “[...] a eficácia da organização estava em sua capacidade de adaptação às variáveis da situação”.

Dentre as técnicas utilizadas para analisar os cenários, destaca-se o “cone de futuros” de Joseph Voros (2017), que é constituído por um cone tridimensional, onde a partir da base do presente, se expande nas categorias de futuro: projetado, provável, plausível, possível, preferível, absurdo ou previsto.

**FIGURA 1** – Cone de Futuros de Joseph Voros



**Fonte:** The Futures Cone - Joseph Voros. Adaptado por Enap.

O modelo, ao refletir antecipadamente sobre diferentes futuros, ajuda a desenvolver estratégias baseadas no mapeamento de possibilidades, conforme as probabilidades e preferências da instituição, projetando soluções assertivas. Assim, o planejamento que incorpora modelos operacionais para ajustes rápidos na estratégia se torna uma ferramenta vital para conferir agilidade e criar valor às organizações.

Considerando que o sucesso do planejamento requer reflexões acerca do futuro almejado, e que essas exigem **plena ciência de todos os principais fatores que poderão impactar a execução das ações planejadas pela organização**, pode-se concluir que a clara percepção dessas variáveis é condição *sine qua non* para a organização definir cenários e estratégias, adquirindo a sensibilidade e capacidade de resposta às mudanças.

Neste diapasão, considerando que o objetivo central deste projeto é a identificação dos principais fatores que impactaram a realização das eleições gerais do DF e Exterior entre 2018 e 2022, passa-se a discorrer sobre as técnicas de identificação contidas nas teorias e metodologias de gestão de riscos.

## 2.2 GESTÃO DE RISCOS

### 2.2.1 Risco

No meio acadêmico, o conceito de risco é estudado em áreas como administração, economia e contabilidade. Segundo as diretrizes do Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO)<sup>12</sup>, contidas na obra "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada", o risco engloba a possibilidade de um evento ocorrer e impactar negativamente os objetivos (COSO, 2007, p. 139). No entanto, Hill (2006, p.16) entende que o conceito não se limita ao aspecto negativo, incluindo também a probabilidade de eventos futuros positivos.

Felismina Mendes (2002, p.2) destaca que o conceito de risco é originalmente neutro, relacionado à probabilidade de um evento ocorrer, independentemente de sua natureza. Desta forma, é possível adotar a concepção de risco estabelecida pela Norma Brasileira (NBR) ISO 31000, que o define como o resultado da incerteza sobre os objetivos, caracterizado por uma variação em relação ao esperado, que pode ensejar oportunidades ou ameaças (ABNT, 2018, p. 7).

### 2.2.2 Gestão de riscos no setor público

Considerar o risco como a chance de um evento influenciar um objetivo destaca a importância entender suas nuances e de gerenciá-lo, especialmente no ambiente corporativo, onde a sua gestão é essencial, conforme prescrevem os órgãos reguladores e diretrizes de referência. Segundo o Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), a administração de riscos melhora a tomada de decisões e o desempenho organizacional ao identificar oportunidades e reduzir perdas.

---

<sup>12</sup> COSO: *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*. Fonte: <https://www.coso.org/>

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), essa gestão “consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos.” (Brasil, 2018, p. 12). O *Project Management Institute - PMI* no Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK) afirma que esse processo visa "aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos" (PMI, 2017, p. 438). A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) complementa salientando que a gestão de riscos busca gerar valor ao aproveitar oportunidades e proteger esse valor, mitigando os riscos que os ameaçam. Ao descrever a gestão de riscos, a norma define que:

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. (ABNT, 2018, p. 15).

Na administração pública, a gestão de riscos fortalece a governança e a accountability. Contudo, para sua implementação, é necessário compreender aspectos que diferenciam as atividades públicas das privadas e que, por sua vez, impactam toda a cadeia de atividades. Enquanto o setor público prioriza transparência e finalidade constitucional, enfrentando alternância de governos e políticas, o setor privado busca lucro e sigilo, contando com continuidade de políticas e gestores. Segundo Gregory Bounds (2010), essa dicotomia complica o processo, exigindo novas abordagens e ações complexas, às vezes demandando iniciativas multiorganizacionais dos gestores públicos.

No estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, recomenda-se que o Brasil integre a gestão de riscos como base da responsabilidade gerencial, para promover a ética e prevenir a corrupção (OCDE, 2011, p. 15). Esse controle é crucial, e exige processos sistemáticos e avaliações para garantir sua eficácia, considerando que diagnósticos e ações iniciais podem falhar. (OCDE, 2011, p. 31).

Apesar da importância dessa gestão, conforme destaca a OCDE (2011), ainda existem desafios a superar, e a seleção do modelo mais apropriado é crucial para o sucesso das iniciativas. A seguir, analisam-se modelos do setor público e privado, em busca de soluções adaptáveis às necessidades específicas do contexto do estudo.

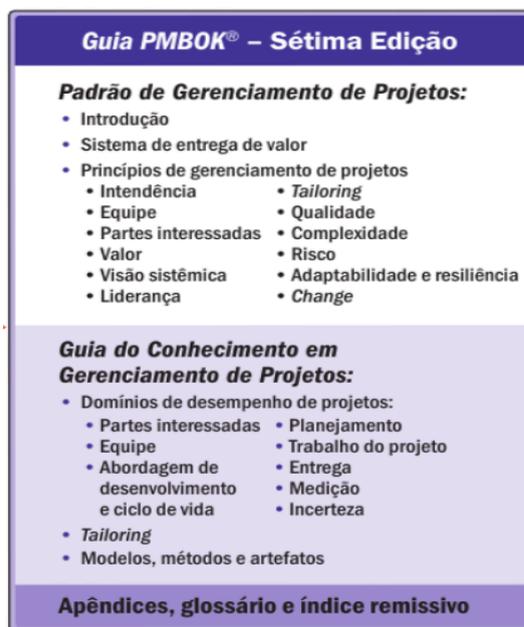
### **2.2.3 Modelos para Gestão de Riscos**

Diversos modelos foram propostos para gerenciar riscos e alinhar agentes com objetivos organizacionais. Assim, no intuito de fixar as bases metodológicas do estudo, serão apresentados os modelos propostos pelo *Project Management Institute* - PMI no Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - PMBOK (PMI, 2021), pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway – COSO (2007, 2013), e pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2018).

### 2.2.3.1 Guia PMBOK

O PMI surgiu como um fórum de gestão de projetos em 1960<sup>13</sup>, lançando o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) em 1996, para padronizar e disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos, trazendo diretrizes com nove áreas de conhecimento e cinco grupos de processos, que evoluíram até chegar à sexta edição de 2017, que incluiu abordagens ágeis, e à sétima de 2021, que destacou uma estrutura flexível focada em princípios, pessoas, processos e entrega de valor.

FIGURA 2 – Estrutura do Guia PMBOK - 7ª Edição



Fonte: PMI, 2021, p. 14.

O modelo define o sistema de entrega de valor como base para criação, governança e funções de apoio em projetos, e identifica fatores que influenciam projetos em relação a

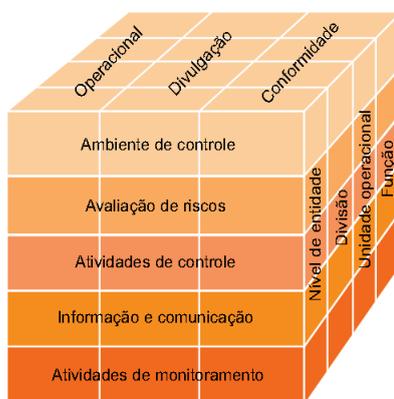
<sup>13</sup> Fonte: “TOTVS>GESTÃO DE NEGÓCIOS>PMBOK: Conceito, importância, vantagens e implementação”. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/pmbok/>> Acesso em: 01 abr. 2024.

portfólios e programas. (PMI, 2021). Define 12 princípios de gestão: Intendência, Equipe, Partes interessadas, Valor, Visão sistêmica, entre outros. E, por fim, no que tange o gerenciamento de riscos, foca em maximizar sucesso e minimizar impactos negativos (PMI, 2021, p. 80), por meio de cinco processos: planejamento, identificação, análise qualitativa e quantitativa, respostas e monitoramento e controle.

### 2.2.3.2 COSO I (Controle Interno) e COSO II (Enterprise Risk Management - ERM)

Em 1992, o COSO lançou "Controle Interno - Estrutura Integrada" para orientar o controle interno em instituições. Atualizado em 2013 como **COSO I**, o modelo visa aumentar a chance de atingir objetivos por meio de um plano contínuo e integrado. (COSO, 2013). O modelo, representado por um cubo, conecta objetivos (face superior), componentes do controle interno (face frontal), e níveis da organização (face lateral). Baseia-se em cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento (COSO, 2013)

**FIGURA 3 – Cubo de COSO I**



Fonte: COSO, 2013.

Em 2004, o "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada" ou **COSO II** expandiu o controle interno, alinhando o apetite de riscos à estratégia, maximizando valor para *stakeholders*, fortalecendo decisões, gerenciando múltiplos riscos e otimizando capital. (COSO, 2007, p. 9-10). Ele adiciona objetivos estratégicos, renomeia a estrutura organizacional (face lateral), e fortalece a face frontal com oito componentes: ambiente interno, objetivos, identificação de riscos, avaliação, resposta, controle, informação e comunicação, e monitoramento contínuo (COSO, 2007, p. 28).

**FIGURA 4 – Cubo de COSO II**



Fonte: COSO, 2007.

Contudo, como se verifica na representação, ele adiciona objetivos estratégicos à face superior e renomeia a estrutura organizacional na face lateral, fortalecendo a face frontal com oito componentes: ambiente interno (cultura e competência), objetivos (alinhados com apetite), identificação (riscos internos e externos), avaliação (probabilidade e impacto), resposta (mitigação e monitoramento), controle (políticas e segregação de funções), informação e comunicação (captura e registro de dados) e monitoramento (melhoria contínua por avaliações periódicas) (COSO, 2007, p. 28).

Em 2016, o **COSO II** foi revisado para "Gerenciamento de Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Performance", integrando riscos à cultura organizacional. A revisão simplificou princípios, incorporou riscos em três dimensões e reduziu os componentes de oito para cinco: governança e cultura, estratégia e objetivos, desempenho, revisão e ajustes, e informação, comunicação e divulgação.

FIGURA 5 – Modelo COSO GRC – Integrado com Estratégia e Performance.



Fonte: BRASIL, 2018.

O modelo destacou a influência da gestão de riscos, harmonizando governança com accountability desde a estratégia até o compartilhamento de informações.

FIGURA 6 – Framework do gerenciamento de riscos corporativos



Fonte: COSO, 2017 (tradução nossa).

A nova configuração dos cinco componentes gerou vinte princípios para implementar a gestão de riscos, garantindo a realização de objetivos e a criação de valor.

**QUADRO 1** – Conjunto de princípios COSO GRC – Integrado com Estratégia e Performance

 Governança e cultura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exerce supervisão de risco pelo conselho</li> <li>2. Estabelece estruturas operacionais</li> <li>3. Define a cultura desejada</li> <li>4. Demonstra compromisso com valores fundamentais</li> <li>5. Atrai, desenvolve e retém indivíduos capazes</li> </ol>
 Estratégia e definição de objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analisa o contexto corporativo</li> <li>7. Define o apetite por risco</li> <li>8. Avalia estratégias alternativas</li> <li>9. Formula objetivos corporativos</li> </ol>
 Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identifica riscos</li> <li>11. Avalia a severidade do risco</li> <li>12. Prioriza riscos</li> <li>13. Implementa respostas ao risco</li> <li>14. Desenvolve visão de portfólio"</li> </ol>
 Análise e revisão	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Avalia mudanças substanciais</li> <li>16. Revisa risco e desempenho</li> <li>17. Busca melhoria na gestão de riscos corporativos</li> </ol>
 Informação, comunicação e divulgação	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Alavanca informação e tecnologia</li> <li>19. Comunica informações sobre risco</li> <li>20. Relata sobre risco, cultura e desempenho</li> </ol>

Fonte: COSO, 2017 (tradução livre).

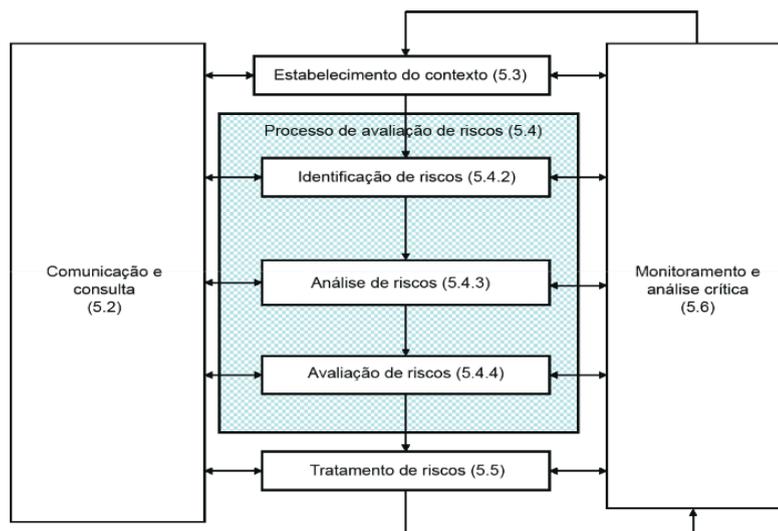
### 2.2.3.3 NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes

Em resposta à demanda por padrões globais para gerenciamento de riscos, a *International Organization for Standardization* (ISO) lançou, em 2009, a "ISO 31000:2009", desenvolvida por especialistas de mais de 30 países. No mesmo ano, a Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), publicou a "NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes" (ABNT, 2009), adotando integralmente a norma internacional. O modelo, baseado em planejamento e controle, oferece diretrizes para identificar, avaliar e controlar riscos, devendo ser dinâmico,

transparente, inclusivo, baseado em informações de qualidade e considerar fatores humanos e culturais para promover melhoria contínua (ABNT, 2009, p. 15-16).

O processo começa no estabelecimento do contexto, seguido da avaliação de riscos, e termina com o tratamento dos riscos. As etapas de comunicação e consulta, bem como monitoramento e análise crítica, ocorrem em paralelo para aprimorar a capacidade de atingir objetivos e tomar decisões informadas.

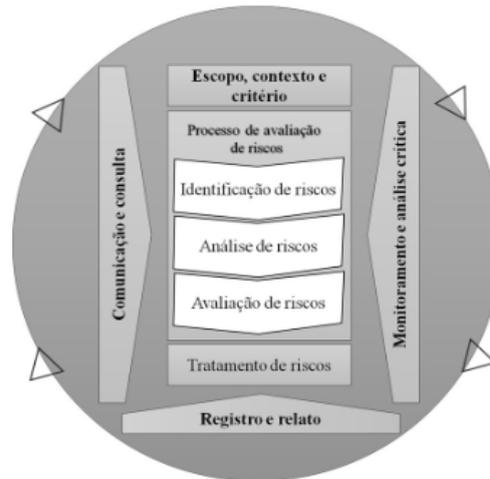
**FIGURA 7** — Processo de gestão de riscos NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes



**Fonte:** ABNT, 2009, p. 22.

Após sua publicação, o modelo foi atualizado para esclarecer ambiguidades e assegurar a gestão eficaz de riscos. A atualização, adotada no Brasil como "NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes" (ABNT, 2018), enfatiza a liderança da alta administração, integrando-a a todos os processos, com uma abordagem flexível e com etapas redesenhadas em formato circular, destacando a natureza cíclica do gerenciamento e a inter-relação dos seis processos sem um fluxo fixo (ABNT, 2018, p. 16).

**FIGURA 8** – Processo de Gestão de riscos NBR ISO 31000:2018



Fonte: ABNT, 2018, p. 15

De modo sucinto, os processos começam com a definição do escopo, contexto e critérios, analisando o ambiente e estabelecendo critérios de avaliação de riscos. A avaliação identifica, analisa e compara riscos com os critérios. O tratamento envolve medidas de mitigação, o monitoramento garante eficácia, a comunicação e consulta mantêm as partes interessadas informadas e, por fim, o registro e relato documentam o processo, garantindo transparência e prestação de contas (ABNT, 2018, p. 15-22).

#### 2.2.4 Identificação de riscos: critérios de seleção do modelo

Considerando o contexto da pesquisa, e para embasar a metodologia de identificação dos fatores que impactaram a realização das eleições no DF e Exterior entre 2018 e 2022, escolheu-se o modelo da ISO 31000 (ABNT, 2018) em razão do seu reconhecimento nacional e internacional e em razão da sua conexão com a Justiça Eleitoral do DF. Ademais, o modelo baseia a Política de Gestão de Riscos do TRE-DF (Brasil, 2021), e coaduna com o entendimento adotado pelo Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, que afirma que “a proposta da ISO 31000 é harmonizar os processos de gestão de riscos entre os diversos modelos, fornecendo uma abordagem comum para aplicação em ampla gama de atividades [...]”(Brasil, 2018, p. 22).

Passa-se, portanto, à descrição pormenorizada das diretrizes preconizadas pelo processo de gestão de riscos da NBR ISO 31000, com ênfase aos procedimentos voltados à identificação de ameaças e oportunidades, que fundamentarão a etapa de coleta de dados da pesquisa.

## 2.2.5 Diretrizes da NBR ISO 31000

Preliminarmente cumpre repisar que, os processos são iterativos, sem fluxo fixo. Isto posto, passa-se ao detalhamento das diretrizes da NBR ISO 31000 (ABNT, 2018).

O processo de **comunicação e consulta** auxilia as partes interessadas a compreender riscos e apoiar decisões. Enquanto a comunicação promove consciência e responsabilidade, a consulta busca novas perspectivas que orientem as decisões. Por sua vez, o processo "**Escopo, contexto e critérios**" alinha a avaliação e o tratamento de riscos à realidade organizacional. A definição do escopo considera objetivos, resultados, ferramentas, recursos, responsabilidades e atividades, enquanto a análise do ambiente inclui fatores externos e internos, e os critérios definem riscos aceitáveis, considerando incertezas, impactos múltiplos e capacidades institucionais.

O processo de **avaliação dos riscos**, inclui três etapas: **identificação – relacionada ao presente estudo** – , análise e avaliação de riscos. Na identificação, busca-se reconhecer eventos que possam afetar objetivos organizacionais, considerando riscos e consequências, controláveis ou não, tangíveis ou intangíveis. É essencial usar dados históricos e insights de especialistas (ABNT, 2009, p. 12), pois, segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, o “objetivo é produzir uma lista abrangente de riscos, incluindo fontes e eventos de risco que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos” (Brasil, 2018, p. 24).

Conforme as diretrizes da NBR ISO 31000 (ABNT, 2018), convém que a organização tenha em mente as necessidades das partes interessadas e que considere os seguintes fatores e seus respectivos relacionamentos:

- fontes tangíveis e intangíveis de risco;
- causas e eventos;
- ameaças e oportunidades;
- vulnerabilidades e capacidades;
- mudanças nos contextos externo e interno;
- indicadores de riscos emergentes;
- natureza e valor dos ativos e recursos;
- consequências e seus impactos nos objetivos;
- limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação;
- fatores temporais;
- vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos. (ABNT, 2018, p. 18).

Segundo o TCU (Brasil, 2018, p. 25), a eficácia da identificação requer definição clara do escopo, participantes, métodos e fontes, com documentação final do processo.

- “(a) o escopo do processo, projeto ou atividade coberto pela identificação;
- (b) os participantes do processo de identificação dos riscos;
- (c) a abordagem ou o método utilizado para identificação dos riscos e as fontes de informação

consultadas; e (d) descrição de cada risco, pelo menos com a fonte de risco, as causas, o evento e as consequências.” (Brasil, 2018, p. 25).

Após identificar os riscos, a **análise** compreende sua natureza e características, incluindo nível, incertezas, fontes, consequências, probabilidade, eventos, cenários e controles. Pode ser qualitativa, quantitativa ou mista, considerando probabilidade, magnitude das consequências e eficácia dos controles. A **avaliação** compara resultados da análise com critérios para decisões sobre tratamento, estratégias e métodos, registrando e comunicando as ações para garantir transparência e eficiência. O **tratamento** dos riscos seleciona alternativas, considerando benefícios, custos e opções de evitar, assumir, modificar ou compartilhar riscos, incorporando responsabilidades e perspectivas dos *stakeholders*. A **supervisão** garante a eficácia mantendo todos informados sobre os riscos remanescentes, e os **planos de tratamento** detalham execução, recursos e cronograma.

O **monitoramento e análise crítica** asseguram qualidade e eficácia em todas as etapas, incorporando os resultados à gestão de desempenho. Por fim, no **registro e relato**, documentação e comunicação são essenciais para transparência e eficácia, considerando a relevância e o contexto das informações. A prestação de contas sustenta a governança, apoiando liderança e a comunicação com stakeholders, analisando suas necessidades, custos e frequência dos relatórios para decisões e análise do processo de gestão de riscos.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Conforme descrito no capítulo introdutório, a pesquisa utiliza o método indutivo com finalidade aplicada, abordando o problema qualitativamente com uma natureza exploratória. Ademais, o estudo se vale de múltiplas fontes de evidência — bibliografias, documentos, questionários e entrevistas —, coletadas mediante pesquisa bibliográfica e análise documental, e interpretadas com análise de conteúdo e triangulação de evidências para determinar os fatores que impactaram o planejamento das eleições do TRE-DF.

No propósito de responder a pergunta-problema “**Quais os principais fatores que impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros?**” na ótica dos gestores e executores da Justiça Eleitoral, o capítulo apontará o percurso metodológico, delineando a estratégia de investigação e os protocolos que nortearam o alcance do objetivo de “**realizar levantamento dos fatores que influenciaram os resultados alcançados pelos gestores dos processos**

**eleitorais ocorridos em 2018 e 2022 a fim de identificar aqueles que se apresentaram como as principais ameaças e oportunidades dentro do processo de realização das eleições do TRE-DF e que podem surgir como riscos a serem considerados nos pleitos futuros”.**

Segundo Yin (2015, p. 48), os protocolos são essenciais para demonstrar o rigor e a solidez metodológica do estudo. Desse modo, delineiam-se a seguir a estratégia de pesquisa a fim de evidenciar a sua confiabilidade, relevância, validade e rigor.

### 3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 86), o método de raciocínio indutivo parte da observação de fenômenos para descobrir suas causas e relações, chegando a conclusões. Zanella (2009, p.59) reforça o conceito ao afirmar que ele vai de fatos particulares a universais, e define a pesquisa aplicada ou empírica como a que busca resolver problemas concretos, práticos e operacionais (Zanella, L. 2009, p.59). Assim, observando os fenômenos nos pleitos do DF e Exterior, **a pesquisa usou o método indutivo com finalidade aplicada** para identificar fatores que impactaram a realização das eleições do TRE-DF.

Zanella (2009, p. 75 a 77) define pesquisa qualitativa como aquela que “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Triviños (1987, p. 128 a 129) explica que, nessa pesquisa, o pesquisador é o instrumento-chave na coleta de dados, usando o ambiente natural como fonte e construindo abstrações indutivamente, de baixo para cima. Segundo Zanella (2009, p. 75 a 77), a pesquisa é exploratória quando houver a intenção de ampliar o conhecimento acerca de um tema e não houver clareza acerca do problema ou da hipótese. Quando o foco for registrar, classificar e aprofundar fatores determinantes ao desencadeamento de fenômenos, é explicativa. Triviños (1987, p. 110) afirma que, quando houver o objetivo de descrever "com exatidão" os fatos e fenômenos de uma realidade, será descritiva.

Dado que o problema determina a natureza da pesquisa, e que há a intenção de ampliar o conhecimento sobre fatores que influenciam as ações do TRE-DF, para propor causalidades e generalizações a partir da compreensão dos significados e interações sem aprofundar causalidades ou quantificar dados, a pesquisa seguiu uma **abordagem qualitativa de natureza exploratória**.

### 3.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: FONTES DE DADOS.

A escolha rigorosa das fontes, considerando objetividade, confiabilidade e pertinência, é crucial para a qualidade do estudo. No mesmo sentido, o uso de múltiplas fontes para obter evidências, garante a sua robustez. Assim, para analisar os fatores que impactaram as eleições no DF e Exterior, a pesquisa se valeu de várias fontes, incluindo bibliografias, documentos, entrevistas e questionários.

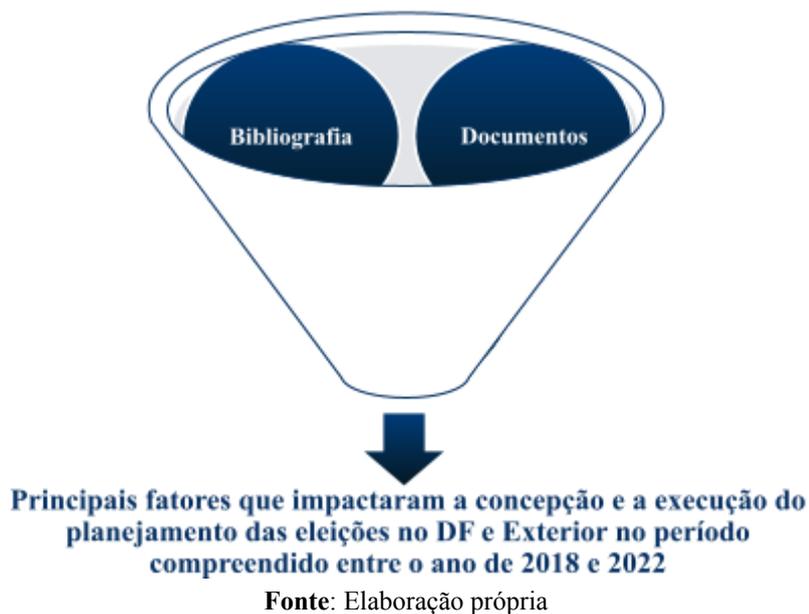
**FIGURA 9** – Tipos de fontes



Fonte: Elaboração própria

Yin (2015, p. 123) enfatiza as vantagens das múltiplas fontes para a convergência das linhas de investigação e triangulação dos dados, e Creswell (2007, P.219) destaca sua importância para validar resultados, tornando conclusões mais precisas. Assim, a convergência das análises fundamentou a identificação dos principais fatores que impactaram a realização das eleições no DF e Exterior.

**FIGURA 10** – Triangulação de dados e convergência das investigações



### 3.3 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: ESTRATÉGIAS DE COLETA.

Zanella (2009, p. 61 a 77) afirma que definir procedimentos para coleta de dados deve considerar a natureza das fontes. Para fontes de "papel", destacam-se pesquisas bibliográficas e documentais. Para fontes de "gente", incluem-se pesquisas históricas, experimentais, levantamentos (surveys), estudos de caso e campo, além de entrevistas, observações e questionários.

Nesta pesquisa, a coleta de dados incluiu **pesquisas bibliográficas e análises documentais**. Como fontes de dados primários, autoridades e servidores envolvidos nas eleições responderam **questionários e entrevistas**. A estratégia de coleta foi operacionalizada em duas etapas: primeiro, pesquisas bibliográficas, análises documentais e questionários ocorreram simultaneamente. A segunda etapa focou exclusivamente em entrevistas para refinar os dados coletados. Nesta senda, delinea-se a seguir cada uma das técnicas e ferramentas utilizadas.

#### 3.3.1 Pesquisa bibliográfica

Para alcançar os objetivos, a primeira etapa da coleta de dados usou a **pesquisa bibliográfica** que, segundo Zanella (2009, p. 82 e 83), se baseia em livros e artigos científicos. Lakatos e Marconi (2003, p. 183) destacam que a sua finalidade “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”.

Nesse sentido, o estudo analisou **dados secundários da literatura sobre planejamento** para fortalecer a análise do modelo do TRE-DF e sobre **gestão de riscos** para analisar e discutir os fatores pesquisados, a fim de auxiliar no alcance dos objetivos específicos de letras “a) Mapear as características e a dinâmica do processo de planejamento e execução das eleições no DF e no Exterior” e “c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022”.

#### QUADRO 2 – Fontes Bibliográficas

Informações que se pretende levantar	Fontes	Propósitos
Delimitação do conceito, aspectos, modelos e elementos do processo de planejamento.	Fontes de natureza secundária: manuais, livros e artigos científicos correlatos ao processo de planejamento;	Robustecer a análise do modelo e das ferramentas de planejamento adotadas pelo TRE-DF.
Delimitação do conceito, aspectos, modelos e elementos do processo de gestão de riscos, com ênfase à etapa de identificação de riscos.	Fontes de natureza secundária: manuais, livros, artigos científicos e slides de aulas correlatas ao processo de gestão de riscos;	Estruturação da coleta de dados, análise e discussão da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.2 Análise documental

Outra estratégia adotada foi a **pesquisa/análise documental**, escolhida em virtude da falta de estudos pretéritos que sistematizassem os **documentos relacionados aos pleitos do DF e Exterior e relativos à estrutura organizacional e força de trabalho**, para apontar os principais fatores que impactaram a realização das suas eleições. Quanto à técnica, Zanella (2009), ensina que a pesquisa documental:

[...] se utiliza de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários. Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa [dados secundários internos] como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações [censo demográfico, industrial] e resultados de pesquisas já desenvolvidas. (Zanella, L. 2009”, p. 83 e 84).

Assim, a pesquisa realizou a análise de **dados primários e secundários** como as **normas que regulamentaram os pleitos, os artefatos de planejamento das eleições e os documentos que evidenciaram as características da estrutura organizacional e da força de trabalho** do TRE-DF entre 2018 e 2022.

Como exemplos de **normas que regulamentaram as eleições** no âmbito do TRE-DF, pode-se citar:

- Resoluções do TSE que fixam o calendário eleitoral das eleições;
- Resoluções do TSE sobre os atos gerais do processo eleitoral;
- Portaria Conjunta que constitui Comitê Permanente de Planejamento Integrado das Eleições no âmbito do TRE-DF;
- Editais de convocação para audiências públicas de preparação das Urnas Eletrônicas do Distrito Federal, publicados pelo TRE-DF.

Como **artefatos que planejaram as eleições** entre 2018 e 2022, pode-se citar:

- Projetos de Eleições do TRE-DF;
- Relatórios de avaliação das Eleições do TRE-DF
- Acordos celebrados para a execução de ações das eleições;
  - Exemplo: Acordo de Cooperação Técnica celebrado entre o TRE-DF, TJDF, MPDF, GDF, DPDF e OAB-DF, para garantia do direito ao voto das presas e presos provisórios e das adolescentes e dos adolescentes custodiados em unidades de internação.
- Atas de Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho do TRE-DF;
  - Exemplo: Atas de reuniões do Comitê Permanente de Planejamento Integrado das Eleições do TRE-DF.

Por fim, além das fontes mencionadas, a pesquisa analisou também fontes que revelassem as **características da estrutura organizacional e força de trabalho**, como por exemplo:

- Resolução nº 7881/21 que estabelece o Regulamento Geral do TRE-DF;
- Organogramas da Estrutura Organizacional do TRE-DF;
- Quadro de distribuição de Cargos e Funções do TRE-DF - Anexo II da Resolução nº 7881/21;
- Estatísticas da Força de Trabalho (servidores efetivos, cedidos, requisitados, terceirizados, estagiários) do TRE-DF e de outros TREs;
- Relatórios do Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT (Processo Administrativo nº 0008704-79.2022).

Quanto à coleta de **informações sobre mudanças políticas externas às vésperas dos pleitos**, a pesquisa focou em evidências documentais de fatores que impactaram o processo eleitoral no exterior.

Além do alinhamento ao objetivo central, a análise dos arcabouços normativos e documentos do TRE-DF visou auxiliar no cumprimento dos objetivos específicos de letras “a) Mapear as características e a dinâmica do processo de planejamento e execução das eleições no DF e no Exterior” e “b) Analisar a estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF, identificando eventuais diferenciais em relação aos demais Tribunais do Poder Judiciário bem como seus impactos nos processos de realização das eleições no âmbito do Órgão”.

#### QUADRO 3 – Fontes Documentais

Informações que se pretende levantar	Fontes	Propósitos
Relação do arcabouço normativo e de documentos vinculados ao processo de realização das eleições no TRE-DF.	Fontes de natureza primária: estatísticas, artefatos de planejamento, normas e contratos. Fontes de natureza secundária: avaliações, relatórios, reportagens e artigos científicos relacionados.	Evidenciar fatores que geraram impactos na realização das eleições no DF e Exterior;
Delimitação do processo de realização das eleições no DF e Exterior	Fontes de natureza primária: Portarias, Editais, Resoluções, tabelas estatísticas, artefatos de planejamento, normas e contratos. Fontes de natureza secundária: avaliações, relatórios e reportagens;	Analisar as características e dinâmicas dos processos de trabalho executados;
Características da estrutura organizacional, força de trabalho e eleitorado do TRE-DF	Fontes de natureza primária: Resoluções, Organogramas, Relatórios e Estatísticas. Fontes de natureza secundária: avaliações, relatórios e reportagens;	Analisar as características da estrutura organizacional, da força de trabalho e do eleitorado, para identificar seus diferenciais em relação aos demais Tribunais e seus impactos nos processos de realização das eleições no Órgão.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.2.1 Seleção e critérios de inclusão

A **seleção dos documentos** foi feita para obter dados autênticos e verificáveis alinhados ao objetivo exploratório da pesquisa. Dessa forma, preliminarmente iniciou-se uma análise textual para identificar padrões e relações. Posteriormente a seleção temática focou em ações da Justiça Eleitoral. Critérios espaciais foram utilizados para limitar as fontes às ações de competência do TRE-DF. Finalmente, o recorte temporal restringiu o período de análise de 2018 a 2022.

### 3.3.2.2 Estruturação da matriz de análise documental

A matriz de análise documental foi criada para sistematizar e correlacionar dados dos documentos conforme cada pleito, focando em normatização, planejamento e execução. A análise abordou atos de normatização, planejamento e execução, observando os períodos eleitorais aos quais se referem. Usando o modelo das aulas, foram definidos os seguintes critérios para facilitar identificação e categorização: ID (número de identificação); Título;

Data (publicação); Autor; Tipo; Tema principal; Eleição (a qual pleito se refere); Palavras-Chave; Objetivo central; Observações; e Correlações.

**QUADRO 4** – Estrutura exemplificativa da Matriz de Análise Documental

ID	1	2	3
<b>Título</b>	Resolução N° 23.699	Resolução N° 23.674	Editais N° 21-TRE-DF
<b>Data</b>	14/12/21	16/12/21	11/10/22
<b>Autor</b>	TSE	TSE	TRE-DF
<b>Tipo</b>	Norma	Cronograma	Cronograma
<b>Tema</b>	Atos Gerais	Calendário Eleitoral	Preparação de urnas
<b>Eleição</b>	2022	2022	2022
<b>Palavras-Chave</b>	Atos Gerais; Processo Eleitoral; Eleições 2022	Calendário Eleitoral, Cronograma, Eleições 2022	Eleições 2022, Lacração de urnas
<b>Objetivo</b>	Norma balizadora das Eleições	Cronograma das ações das Eleições Gerais de 2022	Cronograma de lacração
<b>Observações</b>	Rege os atos gerais de todos os TREs	Rege o Calendário Eleitoral das Eleições de 2022	2º turno das Eleições 2022
<b>Correlações</b>	Calendário Eleitoral	Relaciona-se com os Atos Gerais das Eleições	Audiências públicas do processo eleitoral

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.3.2.3 Extração de informações preliminares

Inicialmente, foram usadas como fontes primárias normas gerais e cronogramas balizadores do processo eleitoral, artefatos de planejamento do TRE-DF, incluindo projetos de Eleição e o Regulamento Geral da força de trabalho. A partir dessas fontes gerais, foram escolhidas fontes particulares correlacionadas. A identificação de autoria, ano e tipo de documento foi feita via documentos nos fontes oficiais. Ademais, todos os documentos estão disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações do TRE-DF<sup>14</sup>.

### 3.3.3 Questionários

A terceira técnica da coleta na primeira etapa foi aplicar **questionários** para obter informações de pessoas ligadas ao processo eleitoral do TRE-DF. Com perguntas descritivas e preferenciais, os questionários foram aplicados online via *Google Forms*, em formato **semiestruturado**, permitindo com que os respondentes possuíssem “mais espaço para responder em termos do que é importante para eles” (Strauss & Corbain. 2008, p. 199), e suas evidências foram analisadas utilizando a técnica da **análise de conteúdo**.

<sup>14</sup> **Fonte:** <https://sei.tre-df.jus.br>

A técnica ajudou a alcançar o objetivo central da pesquisa, e particularmente o cumprimento dos objetivos específicos de letras “c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022” e “d) Apresentar perspectivas de riscos associados ao processo eleitoral para auxiliar no planejamento e na construção de bases de cenários possíveis para as próximas eleições gerais do TRE-DF”.

Os questionários, estruturados em quatro grupos, iniciaram com a identificação dos respondentes e os processos sob responsabilidade de suas unidades nas eleições de 2018 a 2022. O segundo foco foi identificar ameaças nas fases de planejamento e execução, suas causas, ações de mitigação, escala de influência e impacto futuro. O terceiro destacou oportunidades de melhoria nas mesmas fases, também analisando causas, medidas de aproveitamento, influência e impacto potencial. Para ambas, foi dada a oportunidade de registrar eventos pré-2018 e avaliar até quanto o fator humano havia contribuído para os resultados. E o quarto grupo analisou os recursos humanos, físicos e tecnológicos usados nas eleições, buscando respostas para questões constantes do **Anexo I deste estudo**.

#### *3.3.3.1 Critérios de seleção*

Para garantir representatividade da amostra, o estudo coletou perspectivas de todas as unidades envolvidas no processo eleitoral do TRE-DF, nos níveis estratégico, tático e operacional. Foram selecionados gestores (diretores, secretários, coordenadores, chefes) e executores (servidores). Para serem integrantes válidos da pesquisa, os respondentes deveriam, simultaneamente, atender aos seguintes critérios:

1. Pertencer à estrutura organizacional do TRE-DF;
2. Ter atuado com responsabilidades definidas na unidade durante as Eleições de 2018 ou de 2022.

Os questionários passaram por uma etapa de **pré-teste** a fim de “validar o instrumento, pois a uniformização do instrumento é garantida com a testagem.” (Zanella, L. 2009, p. 114). **Preliminarmente**, a pesquisa usou o critério de suficiência para incluir pelo

menos **um representante de cada unidade do TRE-DF**<sup>15</sup>, estimando **um universo de 93 respondentes**<sup>16</sup>.

**QUADRO 5** – Fontes Diretas (Questionários)

Informações que se pretende levantar	Fontes	Propósitos
Perspectivas dos gestores e executores que atuaram na realização das eleições do TRE-DF sobre os eventos que impactaram positiva ou negativamente os processos de trabalho.	Fontes de natureza primária: diretores, secretários, coordenadores, chefes de seção ou de núcleo, e servidores que atuaram na realização das eleições do Órgão.	Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior entre o ano de 2018 e 2022.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.4 Entrevistas

Após analisar dados da primeira etapa, a pesquisa avançou para **entrevistas** para validar, depurar com base na análise crítica dos participantes e categorizar informações, obtendo detalhes sobre ameaças e oportunidades evidenciadas pelas suas unidades subordinadas. Quanto às entrevistas, Zanella (2009, p. 114 a 117) destaca que a presença do pesquisador é crucial para captar expressões orais e gestuais, sendo “a técnica mais adequada para a informação de assuntos que apresentam maior complexidade”. No mesmo sentido, Lakatos e Marconi (2003) ensinam que:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (Lakatos e Marconi. 2003, p. 86).

Destarte, entendeu-se que a técnica auxiliaria no alcance tanto do objetivo central quanto dos objetivos específicos de letras “c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022” e “d) Apresentar perspectivas de riscos

<sup>15</sup> Fonte: Organograma do TRE-DF. Disponível em: <https://www.tre-df.jus.br/institucional/conheca-o-tre-df/organograma/organograma>

<sup>16</sup> Apesar do universo de unidades, os questionários foram encaminhados para um total de 209 servidores, esperando obter manifestações das 93 unidades.

associados ao processo eleitoral para auxiliar no planejamento e na construção de bases de cenários possíveis para as próximas eleições gerais do TRE-DF”.

As entrevistas, realizadas na modalidade **presencial ou virtual**, permitiram discussões aprofundadas sobre temas complexos e sobre as interações sociais realizadas no curso da sua execução. Após um contato inicial presencial ou via telefone/*WhatsApp*, as reuniões foram agendadas para ocorrer presencialmente no TRE-DF ou virtualmente via *Google Meetings*. As entrevistas seguiram um padrão **semiestruturado**, com questões estabelecidas após **análise de conteúdo** dos dados coletados na primeira etapa. Seguiram um formato conversacional, com perguntas abertas e fechadas, permitindo liberdade de resposta. Estruturadas em três momentos, buscaram captar perspectivas dos entrevistados sobre processos sob sua coordenação, identificar eventuais fatores que porventura não tivessem sido relacionados na primeira etapa e categorizar eventos conforme o impacto percebido.

**QUADRO 6** – Fontes Diretas (Entrevistas)

<b>Informações que se pretende levantar</b>	<b>Fontes</b>	<b>Propósitos</b>
Perspectivas dos macro gestores do TRE-DF sobre os fatores que impactaram os processos de trabalho das suas áreas, e sobre as informações fornecidas pelas unidades sob sua subordinação.	Fontes de natureza primária: Gestores das unidades estratégicas do TRE-DF (Diretora Geral, Chefes de Gabinete, Secretários e Coordenador de Auditoria Interna)	Validar, depurar com base na análise crítica dos participantes, e categorizar as informações coletadas na etapa anterior, a fim de obter informações mais detalhadas acerca das ameaças e oportunidades evidenciadas pelas unidades subordinadas aos entrevistados.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 3.3.4.1 Critérios de seleção

As entrevistas focaram inicialmente em gestores de unidades estratégicas, como autoridades, chefes de gabinete e secretários, devido à sua visão tática e operacional, permitindo uma análise crítica das informações. A fim de garantir a representatividade da amostra, o estudo buscou representar todas as macrounidades do TRE-DF. Para serem integrarem a pesquisa, os entrevistados deveriam, simultaneamente:

1. Pertencer ou ter pertencido à estrutura organizacional do TRE-DF;
2. Ser titulares ou terem sido titulares de macrounidades ou unidades do nível estratégico;
3. Ter atuado na coordenação das ações da sua área durante as Eleições Gerais de 2018 ou de 2022.

Seguindo a NBR ISO 31000 – que afirma que a “identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas (2.13)” (ABNT, 2009, p. 12) –, cumpre registrar que, além dos perfis indicados, poderiam ser entrevistados gestores táticos, servidores operacionais e parceiros externos do TRE-DF no processo eleitoral. A seleção foi intencional, baseada na análise documental, questionários e no julgamento do pesquisador sobre a contribuição para a pesquisa. Em relação ao quantitativo, **preliminarmente**, a pesquisa usou o critério da suficiência para entrevistar, no mínimo, os seguintes titulares das unidades de nível estratégico do TRE-DF:

- Gabinete da Presidência (GPR);
- Coordenadoria de Auditoria Interna (CAUD);
- Diretoria-Geral (DG);
- Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP);
- Secretaria Judiciária (SJU);
- Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC);
- Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças (SAO);
- Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral (SCE).

A pesquisa visou também entrevistar o titular do Cartório da Zona Eleitoral do Exterior – ZZ, devido à especialização de suas atividades em relação às outras unidades do TRE-DF. Assim, estimou-se inicialmente **um universo de aproximadamente 10 entrevistados**.

#### *3.3.4.2 Roteiro*

Quanto ao roteiro, as entrevistas seguiram o seguinte cronograma:

##### **1. Etapas de preparação das entrevistas:**

- 1.1. Realização do agrupamento dos fatores relacionados aos processos de trabalho das unidades subordinadas a cada um dos entrevistados;
- 1.2. Preparação do roteiro de perguntas que seriam realizadas nas entrevistas;
- 1.3. Agendamento e preparação do local das entrevistas.
  - 1.3.1. Se a entrevista fosse presencial, o local contaria com um computador, um equipamento de projeção e um equipamento de gravação de áudio;

1.3.2. Se a entrevista fosse virtual, a plataforma a ser utilizada seria a ferramenta oficial do TRE-DF, *Google Meetings*, que possui ferramenta para realização da gravação das entrevistas.

## 2. Etapas de realização das entrevistas:

2.1. Na primeira etapa das entrevistas, foi realizada uma contextualização dos estudos e a apresentação dos objetivos da pesquisa;

2.2. Na segunda etapa, foi iniciada a etapa de conversação e investigação, onde o entrevistador projetou o agrupamento de fatores que se vincularam aos processos de trabalho sob a coordenação dos entrevistados a fim de capturar as suas perspectivas sobre cada um deles.

2.3. Na terceira, foi franqueada a palavra aos entrevistados para se manifestarem sobre eventuais fatores que porventura não tivessem sido relacionados, e;

2.4. Na quarta etapa, foi apresentada uma relação de todos os eventos e ocorrências tratados, para que os entrevistados pudessem categorizar os eventos e ocorrências em ordens de impacto, a fim de capturar as suas perspectivas acerca de quais são os principais fatores tratados na entrevista.

Ademais, cumpre registrar que, por se tratar de entrevistas em moldes semiestruturados, se o entrevistador considerasse oportuno, poderia incluir novos questionamentos<sup>17</sup>. Por derradeiro, destaque-se que as entrevistas passaram por uma etapa de **pré-teste** com o fito de “validar o instrumento, pois a uniformização do instrumento é garantida com a testagem.” (Zanella, L. 2009, p. 114).

### 3.4 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE.

Segundo Yin (2015, p. 136) “A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo”. Desse modo, segundo Kerlinger (1980, p. 353), para que o pesquisador consiga reduzir o volume de informações brutas coletadas, de modo a poder mensurá-las e, então, realizar sua análise, é necessário primeiro implementar técnicas que o permitam categorizar, ordenar, manipular e sumarizar os dados obtidos.

Com base na revisão da literatura relativa ao processo de gestão de riscos citada no referencial teórico da pesquisa, especialmente no que tange às diretrizes para a identificação

---

<sup>17</sup> ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e pesquisa em Administração. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009. P.119.

de riscos preconizadas pela NBR ISO 31000 (ABNT, 2018), foi possível definir as categorias de análise que nortearam as respostas da pergunta-problema do estudo.

### 3.4.1 Categorias de análise.

Considerando a importância da categorização dos fatores para estruturar a discussão e auxiliar no processo de triangulação e interpretação dos dados, o estudo definiu as categorias iniciais da análise com base nas informações relativas ao processo de realização das eleições no âmbito do TRE-DF e nas diretrizes de identificação de riscos da NBR ISO 31000 (ABNT, 2018).

Conforme destacado no detalhamento da norma brasileira, o processo de identificação de riscos tem por mote principal a identificação das ameaças e oportunidades que podem afetar o alcance dos objetivos da organização. Dentre os aspectos que devem ser considerados nessa etapa, encontram-se as “[...]ameaças e oportunidades; [...]mudanças nos contextos externo e interno; [...]consequências e seus impactos nos objetivos; [...] fatores temporais; vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos.” (ABNT, 2018, p. 18, grifo nosso).

Desse modo, para nortear a resposta da pergunta problema da pesquisa, qual seja: **“Quais os principais fatores que impactaram a realização do planejamento das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros?”** na ótica dos gestores e executores da Justiça Eleitoral, e coadunando com a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018, p. 18)., foram definidas inicialmente as seguintes **categorias de análise**:

- Ameaças e oportunidades;
- Mudanças nos contextos externo e interno;
- Consequências e seus impactos nos objetivos;
- Fatores temporais;
- Vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos.

### 3.4.2 Técnica de análise

Conforme conceitua Zanella (2009):

A análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, tanto textos que são resultados do processo de pesquisa como as transcrições de entrevista e os registros das observações, como textos que foram produzidos

fora do ambiente de pesquisa como jornais, livros e documentos internos e externos das organizações. (Zanella, L. 2009, p. 126-127).

Desse modo, como técnica qualitativa de exame dos dados coletado, a pesquisa se valeu da **análise de conteúdo**, que se constituiu de três fases. Na **etapa de pré-análise**, baseada na orientação da pergunta norteadora do estudo, foi realizada a escolha e organização do material a fim de identificar:

- As bases teóricas relativas aos processos de planejamento e gestão de riscos na literatura especializada;
- O arcabouço normativo que baliza o processo de realização das eleições no TRE-DF;
- As características da estrutura organizacional do TRE-DF e seus diferenciais em relação aos demais Tribunais do Poder Judiciário; e,
- As causas dos desafios enfrentados pelos gestores do TRE-DF e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior.

Em seguida, **na etapa de análise do material ou descrição analítica do conteúdo**, foi realizado um estudo aprofundado das informações obtidas a fim de que, na **etapa de interpretação dos resultados**, a base teórica e os dados oriundos das múltiplas fontes de evidências fossem **triangulados** e a pesquisa pudesse apontar os fatores que impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros.

Por fim, como forma de viabilizar a hierarquização dos fatores, e extrair dos dados informações fundamentadas que possibilitassem a identificação dos principais fatores a fim de elucidar a pergunta norteadora da pesquisa, foram definidos os seguintes critérios:

1. **Análise da Frequência e Convergência entre as Fontes de Dados:** avaliando a frequência com que cada fator é mencionado nas diferentes fontes de dados e verificando se existe convergência entre as fontes em relação à classificação do fator (ameaça ou oportunidade) e à sua importância.
2. **Avaliação do Impacto Potencial:** analisando as probabilidades e impactos de cada fator. Fatores com consequências mais graves, como a inviabilização da votação ou o comprometimento da lisura do processo eleitoral, precisam ser priorizados.
3. **Classificação por Processos de Trabalho:** para identificar os processos mais críticos e os fatores que mais os impactam, permitindo uma visão sistêmica do processo e facilitando a identificação de áreas que demandam maior atenção.

4. **Consideração dos Fatores Contextuais:** baseadas nas categorias de análise sugeridas para a identificação de riscos, como as mudanças no contexto externo e interno, fatores temporais, vieses, hipóteses e crenças dos gestores e servidores do TRE-DF.

### 3.4.3 Estratégia de eficácia da investigação

Lakatos e Marconi (2003, p. 169) ensinam que “mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que determinará o valor da pesquisa.” Segundo Best (1972 apud Lakatos e Marconi, 2003), dentre os aspectos que podem comprometer o êxito de uma investigação, pode-se listar:

**1. Confusão entre afirmações e fatos.** As afirmações devem ser comprovadas, tanto quanto possível, antes de serem aceitas como fatos.

**2. Incapacidade de reconhecer limitações.** Tanto em relação ao grupo quanto pelas situações, ou seja, tamanho, capacidade de representação e a própria composição, que pode levar a resultados falsos.

[...]

**6. Defeitos de lógica.** Falsos pressupostos podem levar a analogias inadequadas, a confusões entre relação e causa e/ou à inversão de causa e efeito.

**7. Parcialidade inconsciente do investigador.** Deixar-se envolver pelo problema, inclinando-se mais à omissão de resultados desfavoráveis à hipótese e enfatizando mais os dados favoráveis. [...]” (Best, 1972 apud Lakatos e Marconi, 2003, p. 168).

Da análise inicial da estrutura da proposta de pesquisa e da documentação preliminar, não foram encontrados possíveis vieses interpretativos. Todavia, a fim de garantir a isenção e a credibilidade da investigação, a pesquisa optou por não apresentar hipóteses iniciais, de modo a não criar pressupostos que pudessem direcionar a coleta de dados ou conduzir a analogias inadequadas. Ademais, como forma de mitigar a possibilidade de confusão entre afirmações e fatos, foram adotadas múltiplas fontes de evidências, a fim de realizar a triangulação das informações e, dessa forma, possibilitar a contraposição ou a validação dos dados e perspectivas apresentadas.

À despeito das ações estruturais, foram identificadas limitações potenciais em dois aspectos relativos à coleta de informações das fontes de “gente”. O primeiro se relaciona à servidores que, em virtude da rotatividade da força de trabalho, não se encontram mais vinculados ao órgão. Como medida de contorno da referida limitação, a pesquisa buscou coletar as informações constantes dos arquivos históricos disponíveis no Sistema Eletrônico

de Informações - SEI do TRE-DF e nos arquivos internos das respectivas unidades onde estes atores, ora desligados, atuavam.

O segundo aspecto relaciona-se ao possível enviesamento das informações obtidas nos questionários e entrevistas. Sem uma análise rigorosa, a observação e interpretação dos fenômenos pelas óticas dos respondentes e entrevistados pode se tornar parcial e descolada da realidade dos fatos. Para mitigação da possível limitação, foram adotadas duas ações estruturais. Primeiramente, em relação aos questionários, foram definidos critérios de seleção dos respondentes para que a amostra contivesse atores pertencentes a todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional). Além disso, em relação às entrevistas, foram definidos critérios de seleção que abarcassem a representação de todas as macrounidades do Órgão de modo a permitir o contraste entre as perspectivas de todos os processos de trabalho.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE POSSÍVEIS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Cumprido destacar também a limitação em relação aos panoramas temporais e espaciais da pesquisa, visto que a investigação levada a efeito teve por escopo o processo de realização das eleições ocorridas no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 no âmbito do TRE-DF. Entretanto, não se vislumbra limitação em relação ao tema, posto que a metodologia proposta pode ser aplicada por outros Tribunais do segmento. Assim, para que fosse possível obter um panorama histórico dos fatores que impactaram a concepção e a execução do planejamento das eleições no país, poder-se-ia aplicar a mesma metodologia proposta, sendo necessário expandir o universo de eleições examinadas, abarcando novos Tribunais Regionais Eleitorais e, por conseguinte, ampliando o número de atores envolvidos.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O capítulo a seguir se dedicará inicialmente ao detalhamento dos dados obtidos a partir das fontes bibliográficas, documentais, questionários e entrevistas. Na sequência, o estudo se voltará à discussão dos resultados, apresentando as análises de conteúdo realizadas por intermédio da categorização e da triangulação das informações oriundas de cada uma das fontes de evidência.

#### 4.1 DADOS OBTIDOS COM A ANÁLISE DOCUMENTAL E A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.

Em conformidade com a metodologia definida no capítulo anterior, a estratégia de coleta foi composta por duas etapas: a primeira envolvendo a condução simultânea de pesquisas bibliográficas, análises documentais e questionários; e a segunda dedicada a depuração dos dados obtidos por meio da realização de entrevistas.

A pesquisa bibliográfica relativa ao tema do planejamento teve por foco o robustecimento da análise do modelo e das ferramentas de planejamento adotadas pelo TRE-DF. Desse modo, conforme se verifica nos achados registrados no tópico “2.1 Planejamento” do referencial teórico, a pesquisa foi relevante para o entendimento de que o planejamento consiste em tomar decisões antecipadas na busca de um futuro almejado, como ensinam Barreto e Nascimento (2022), e que esse processo, segundo Maximiano (2012) se inicia a partir da compreensão da situação atual, passada e futura da Organização. Essa compreensão, que coaduna com o objetivo central da pesquisa, torna-se a pedra basilar para que se faça uma construção de cenários dentro de uma perspectiva contingencial como forma de guiar as ações em um ambiente de mudanças, como ensinaram Medici e Silva (1993) e Voros (2017).

Por outro lado, o exame bibliográfico relativo à gestão de riscos teve por alvo a estruturação da coleta de dados, análise e discussão da pesquisa. Dessa maneira, conforme se verifica nos achados registrados no tópico “2.2 Gestão de riscos”, os ensinamentos foram determinantes para a compreensão do conceito de risco como a probabilidade de ocorrência de um evento positivo ou negativo, como ensinou Hill (2006), assim como das complexidades relativas ao seu manejo no setor público detalhadas por Gregory Bounds (2010) e do panorama dos principais modelos de gestão existentes. Essa percepção, por sua vez, foi fundamental tanto para a estruturação da coleta de dados por meio de questionários e entrevistas, quanto para a determinação do processo de identificação de riscos da NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) como o modelo balizador das categorias de análise registradas no tópico “3.4.1 Categorias de análise” e utilizadas no processo de interpretação dos dados obtidos.

Na etapa de análise documental foram analisados os artefatos de planejamento, as normas regulamentadoras, e outros documentos que pudessem evidenciar as características da estrutura organizacional, força de trabalho, mudanças de contextos políticos, e outras características pertinentes ao objeto do estudo. Conforme se verifica nos achados a seguir, o exame foi relevante para a identificação e agrupamento dos processos de trabalho executados pelo Órgão, auxiliando também no levantamento dos eventos identificados como riscos nos

projetos de eleições do TRE-DF e dos fatores que, de fato, impactaram a execução das eleições, registrados nas avaliações dos gestores. Ademais, o exame dos documentos relativos à estrutura organizacional e força de trabalho também foi determinante para a validação dos riscos constantes dos projetos e dos registros de avaliação dos gestores. Destarte, com o fito de alcançar os objetivos propostos, delinea-se a seguir os resultados obtidos por intermédio das fontes bibliográficas e documentais.

#### **4.1.1 Características e dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior**

A fim de atingir o objetivo específico “a) Mapear as características e a dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior;” a análise documental se debruçou sobre leis, resoluções, portarias, de modo a compreender as bases normativas e a dinâmica das ações do TRE-DF e, no mesmo intuito, se voltou aos artefatos de planejamento, a fim de compreender as suas características e composição.

##### *4.1.1.1 Bases normativas*

Para abordar os achados relativos às características do processo de realização das eleições, preliminarmente deve-se registrar que o processo eleitoral, tanto no âmbito do TRE-DF quanto em nível nacional, é regido por leis e resoluções que asseguram sua organização e lisura. O Código Eleitoral (Lei nº 4.737/1965) e a Lei das Eleições (Lei nº 9.504/1997) fundamentam o processo desde a organização do cadastro de eleitores até a diplomação dos eleitos. Além dessas, destacam-se as Resoluções e Portarias editadas pelo Tribunal Superior Eleitoral, como a Portaria nº 273/2014, que dispõe sobre o planejamento orçamentário no âmbito da Justiça Eleitoral.

Nesse sentido, para os pleitos de 2018, o processo teve como normas mestras a Resolução nº 23.554/2017, que regulou seus atos gerais, e as Resoluções nº 23.555/2017 e 23.556/2017, que definiram respectivamente o calendário eleitoral e o cronograma do cadastro eleitoral em nível nacional. Em adição a estas, evidenciam-se as Resoluções, 23.568/2018 (Fundo Especial de Financiamento de Campanha), 23.553/2017 (arrecadação e gastos de campanha), 23.548/2017 (escolha e registro de candidaturas) e 23.551/2017 (propaganda eleitoral). Já no âmbito interno, pode-se citar as Resoluções TRE-DF: nº 7789 e

nº 7803/2018 (montagem das mesas receptoras); nº 7815/2018 (eleições no exterior) ; nº 7783/2018 e nº 7816/2018 (poder de polícia e audiências de custódia); nº 7811 e 7819/2018 (propaganda eleitoral); nº 7812/2018 (convocação de agentes eleitorais); nº 7784/2018 (Comissão de Auditoria das Urnas) e nº 7822/2018 (prestação de contas). E as Portarias Conjuntas: nº 9/2018 (Comitê de Planejamento das Eleições); nº 4 e nº 24/2018 (convocação e treinamento de agentes eleitorais); nº 29/2018 (Comissão Apuradora) e nº 10/2018 (Coordenação de Propaganda Eleitoral).

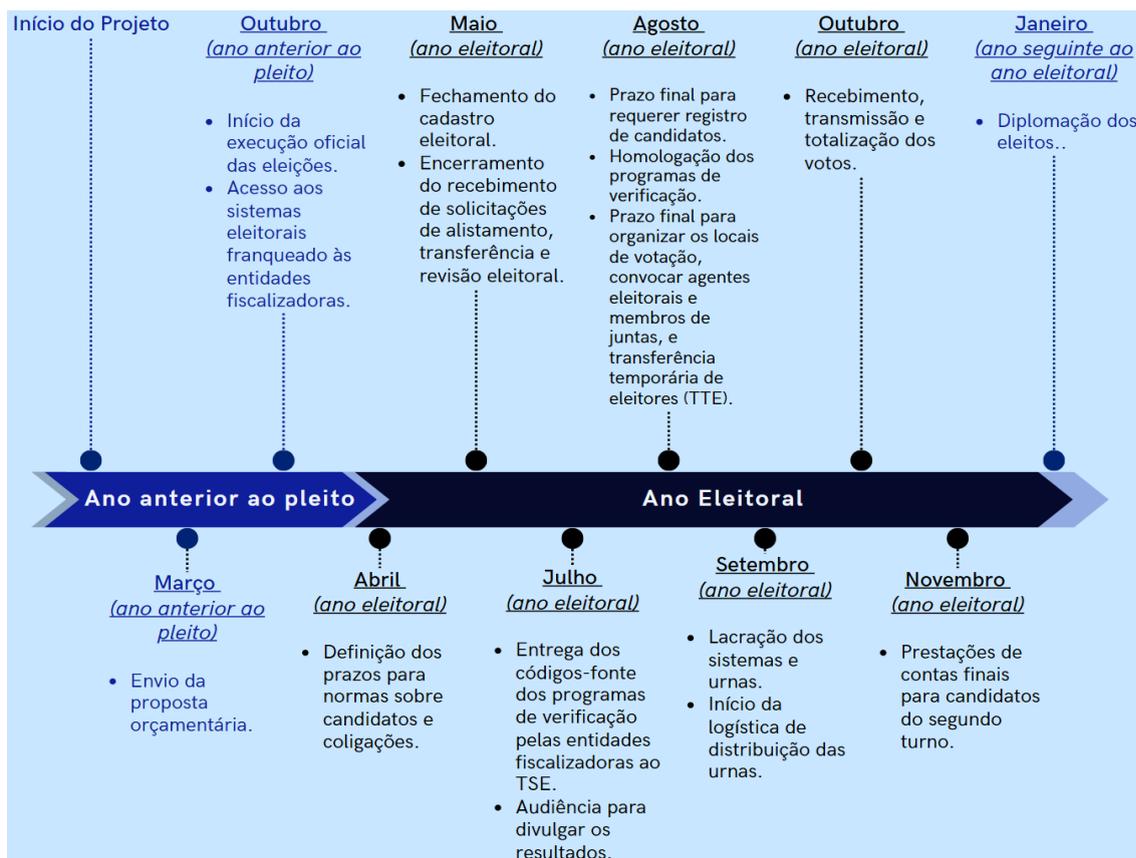
As eleições de 2022, por sua vez, tiveram em como principais normas de nível nacional as Resoluções nº 23.669/2021, nº 23.674/2021 e 23.666/2021, que estabeleceram, respectivamente, os atos gerais, o calendário eleitoral e o cronograma do cadastro eleitoral. Além dessas, destaca-se as Resoluções nº 23.605/2019 (Fundo Especial de Financiamento de Campanha), nº 23.607/2019 (arrecadação e gastos), nº 23.609/2019 (registro de candidaturas), 23.610/2019 (propaganda eleitoral), nº 23.677/2021 (sistemas eleitorais, totalização de votos, proclamação dos resultados e diplomação) e nº 23.673/2021 (fiscalização e auditoria do sistema eletrônico de votação).

Quanto a última, importa destacar a alteração havida pela Resolução nº 23.711, de 20 de setembro de 2022, que a 10 dias do pleito implementou um novo modelo de auditoria, intitulado “Teste de Integridade com Biometria”.

No âmbito Distrital, destacaram-se as Resoluções: nº 7949/2022 (convocação e atribuições de agentes eleitorais); nº 7953/2022 (montagem das mesas receptoras de votos); nº 7916, nº 7948 e nº 7952/2022 (Propaganda eleitoral); nº 7961/2022 (eleições no exterior); nº 7934/2022 (Comissão de Auditoria da Votação Eletrônica); nº 7965/2022 (polos de transmissão) e nº 7917 e nº 7955/2022 (poder de polícia e audiências de custódia). Assim como as Portarias Conjuntas: nº 8/2022 (medidas de prevenção sanitária), nº 6/2022 (Coordenação de Propaganda Eleitoral) e nº 7/2022 (Comitê Permanente de Planejamento Integrado das Eleições).

#### *4.1.1.2 Dinâmica do processo*

**FIGURA 11** – Dinâmica do processo – Linha do tempo



Fonte: Elaboração própria

Conforme se evidencia nas bases normativas do processo, notadamente no que se refere ao cronograma estabelecido pela Setorial Orçamentária da Justiça Eleitoral<sup>18</sup>, o primeiro prazo relativo ao processo de realização das eleições se dá logo no início do ano anterior ao pleito, quando determina que a proposta orçamentária do pleito seja enviada no mês de março. Desse modo, considerando que a proposta orçamentária requer informações detalhadas acerca das ações que serão desempenhadas, e considerando que estas exigem um planejamento prévio de todos os processos de preparação do pleito, depreende-se que a inauguração do processo se dá em momento anterior ao prazo exigido pela Setorial Orçamentária.

Segundo o Calendário Eleitoral, após as etapas de planejamento e previsão orçamentária, inicia-se, ainda em outubro do ano anterior, a execução oficial das eleições. Neste momento, o acesso aos sistemas eleitorais é franqueado às entidades fiscalizadoras, e culmina nos Testes Públicos de Segurança (TPS) em novembro. Em abril do ano eleitoral são definidos os prazos para normas sobre candidatos e coligações. Maio marca o fechamento do

<sup>18</sup> Dados extraídos do Cronograma da Proposta Orçamentária 2022 (SEI nº 0854133) constante do Processo Administrativo SEI nº 0000928-62.2021.6.07.8100, que tratou da elaboração da Proposta Orçamentária 2022 - Pleitos Eleitorais, que por sua vez se funda na fundado na Portaria nº 273/2014, que dispõe sobre o planejamento orçamentário no âmbito da Justiça Eleitoral.

cadastro, quando se encerra o recebimento de solicitações de alistamento, transferência e revisão eleitoral, dando lugar aos processos de organização dos locais de votação, de convocação e nomeação dos agentes eleitorais e membros de juntas, e de transferência temporária de eleitores (TTE), todos com prazo final em agosto. Paralelamente, em julho, as entidades fiscalizadoras entregam os códigos-fonte de seus programas de verificação ao TSE em 4 de julho, quando o TSE realiza audiência para a divulgação dos resultados.

Em agosto, se esgota o prazo para partidos, federações e coligações requererem o registro de seus candidatos, quando são sucedidos pelos processos de julgamento de registros e prestação de contas parciais, que se esgotam em setembro. Também em agosto, ocorre a homologação dos programas de verificação, seguida da lacração dos sistemas em setembro. Após a lacração, se inicia a logística de distribuição das urnas, quando se dá lugar ao processo de recebimento, transmissão e totalização dos votos. As prestações de contas finais para candidatos do segundo turno, ocorrem em novembro e, posteriormente, o processo se encerra com a diplomação dos eleitos.

#### *4.1.1.3 Processos de trabalho das eleições gerais do TRE-DF*

Após a compreensão das bases normativas e da dinâmica das eleições, a análise se volta aos artefatos de planejamento objetivando examinar as características do trabalho empreendidos na realização das eleições do DF e Exterior. Dessa maneira, na busca por documentos que reúnam as principais informações sobre os pleitos do TRE-DF, o estudo elenca os projetos “Eleições Gerais 2018”<sup>19</sup> e “Eleições Gerais 2022”<sup>20</sup> como referências da coleta.

A análise dos projetos revela que a realização das eleições gerais de 2018 envolveu a execução de 12 (doze) processos, designados como macro atividades, e 86 (oitenta e seis) processos, categorizados por escopo. Já em 2022, a realização também englobou 12 (doze) processos de trabalho, designados como principais, mas apenas 12 (doze) processos, designados como de apoio. O exame dos projetos evidenciou que, a despeito da diferença do número de processos registrados, a similaridade entre seus escopos permitia a realização de um agrupamento temático que serviria de insumo para a estruturação da coleta de dados por

---

<sup>19</sup> Registrado sob o código identificador nº 0378536 nos autos do processo administrativo nº 0002672-34.2017.6.07.8100

<sup>20</sup> Registrado sob o código identificador nº 1076003 nos autos do processo administrativo nº 0000803-60.2022.6.07.8100

meio dos questionários e entrevistas. Desse modo, realizou-se a redução dos processos de trabalho a sete grupos ligados por temas, conforme se verifica a seguir:

- Processos ligados ao planejamento: abrangendo os processos de gerenciamento dos projetos, quais sejam: os processos de elaboração, monitoramento, cronogramas, planejamento de aquisições, orçamento, riscos, avaliação e encerramento;
- Processos ligados às operações no cadastro: abrangendo os processos de fechamento de cadastro, quais sejam: as operações de alistamento, transferência e revisão; produção dos cadernos de votação; organização de locais de votação - LVs, seções, e juntas eleitorais; convocação de agentes eleitorais; transferência temporária de eleitores – TTEs; e votação de presos provisórios e adolescentes internados;
- Processos ligados às candidaturas: abrangendo os processos de registro de candidaturas, quais sejam: atualização da prestação de contas; treinamentos de partidos; recebimento, processamento e julgamento de registros de candidaturas; fiscalização da propaganda eleitoral; prestação de contas de candidatos e partidos; e diplomação dos eleitos;
- Processos ligados à infraestrutura física, aquisições e segurança: abrangendo os processos de contratações, realização de obras, fornecimento de serviços, equipamentos, mobiliários, insumos, segurança e logística de pessoas, equipamentos e materiais;
- Processos ligados à infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação: abrangendo os processos de trabalho relacionados a hardwares, softwares, telefonia, sistemas eleitorais, urnas eletrônicas, e processos de recebimento, transmissão e totalização dos votos;
- Processos ligados aos recursos humanos: abrangendo os processos que envolvem a composição de comissões e forças de trabalho e a convocação, treinamento/capacitação e remuneração de magistrados, servidores, terceirizados e agentes eleitorais; e,
- Processos de Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria.

#### **4.1.2 Estrutura organizacional do TRE-DF e as características da sua força de trabalho**

Ultrapassada a análise dos artefatos de planejamento, a pesquisa se voltou à análise de documentos que evidenciassem as características da estrutura organizacional, força de trabalho e eleitorado do TRE-DF, com foco no alcance do objetivo específico “b) Analisar a estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF, identificando eventuais diferenciais em relação aos demais Tribunais do Poder Judiciário bem como seus impactos nos processos de realização das eleições no âmbito do Órgão”. Foram analisadas fontes oficiais, como o centro de memória do TRE-DF<sup>21</sup>, as estatísticas oficiais do eleitorado<sup>22</sup>, estatísticas de pessoal da Justiça Eleitoral<sup>23</sup> e processos administrativos<sup>24</sup> que tratam da composição da força de trabalho do Órgão.

##### *4.1.2.1 Características da estrutura organizacional*

O surgimento do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal ocorreu após a autorização da sua criação pelo Tribunal Superior Eleitoral em 1945. Instalado inicialmente no Rio de Janeiro, teve sua transferência para Brasília com a Lei nº 3.754 de 1960. À época, além da capital, o TRE-DF também geria eleições em outros territórios, como Rondônia, Roraima, Amapá e Acre – local onde, em 1972, teve sua última atuação fora do Distrito Federal. Ao longo dos anos, o Órgão adaptou-se para atender o aumento do eleitorado. Em 1969, ocupou parte do Tribunal de Justiça do DF e, em 1993, mudou-se para o Palácio do Desenvolvimento para melhor acomodar seu corpo funcional. Em 2000, o TRE-DF inaugurou sua sede própria e conta, atualmente, com 93 unidades organizacionais, sendo 72 na sede, e 21 cartórios eleitorais<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Fonte: <https://www.tre-df.jus.br/institucional/centro-de-memoria-virtual/centro-de-memoria>

<sup>22</sup> Fonte: <https://www.tre-df.jus.br/servicos-eleitorais/estatistica-do-eleitorado/estatistica-do-eleitorado>

<sup>23</sup>

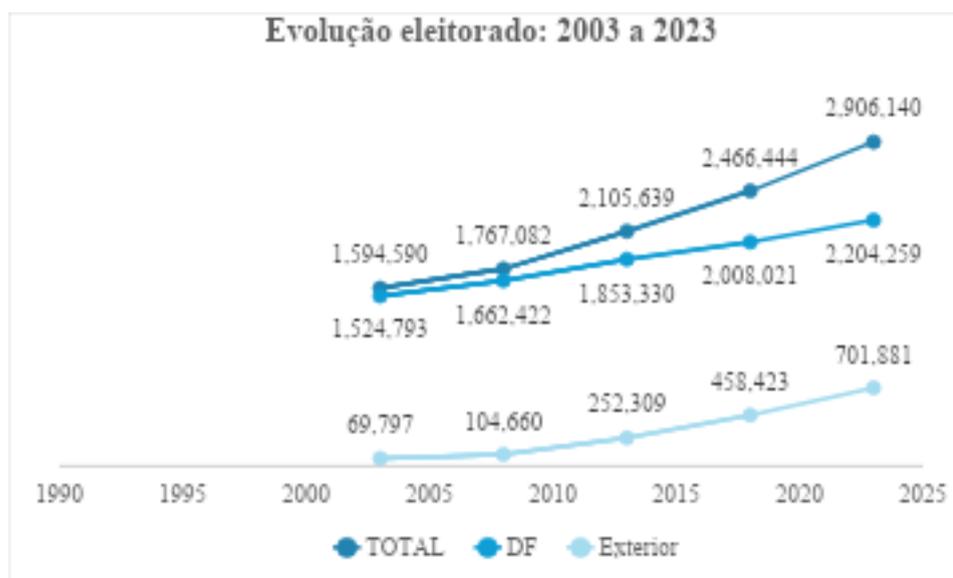
Fonte: <https://www.tse.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/pessoal/informacoes-consolidadas-da-justica-eleitoral>

<sup>24</sup> Fonte: Processo Administrativo nº 0008704-79.2022.6.07.8100

<sup>25</sup> Fonte: Resolução TRE-DF nº 7881/21 - Regulamento Geral TRE-DF



**FIGURA 13** – Evolução do eleitorado



**Fonte:** <https://www.tre-df.jus.br/servicos-eleitorais/estatistica-do-eleitorado>

Essa evolução demonstra um aumento de 80% no número de eleitores no DF e de 905% no número de eleitores no exterior entre 2003 e 2023. O crescimento expressivo do eleitorado no exterior é justificado pela obrigatoriedade do alistamento eleitoral para brasileiros maiores de 18 anos, mesmo aqueles que residem em outros países. A organização do processo eleitoral no exterior exige procedimentos adicionais e atuação em horários diferenciados, considerando a distribuição dos eleitores em diversos países.

A projeção de crescimento do eleitorado nas próximas décadas indica um acréscimo ainda maior, especialmente no exterior, com as fontes indicando a possibilidade de um aumento superior a 500%<sup>26</sup> no número de eleitores, impulsionado pelo crescimento da comunidade brasileira residente em outros países, o que representa um desafio para o TRE-DF em termos de estrutura e recursos humanos.

#### *1.1.1.2 Força de trabalho do TRE-DF.*

Ao analisar a força de trabalho durante o mesmo período, evidencia-se que em 2003, o TRE-DF contava com 122 cargos efetivos, sendo 110 em exercício, e 323 servidores temporários (requisitados, cedidos e em lotação provisória), totalizando 433 servidores. Em

<sup>26</sup> Segundo o Ministério das Relações Exteriores, a comunidade brasileira residente no exterior ultrapassou 4,9 milhões de cidadãos em 2023. **Fonte:** GOV.BR (Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/portal-consular/comunidades-brasileiras-no-exterior-estatisticas-2023#:~:text=Conforme%20revela%20o%20documento%2C%20s%C3%A3o,mais%20populoso%20estado%20da%20Federa%C3%A7%C3%A3o.>)

2004, a Lei nº 10.842 acresceu 34 novos servidores efetivos, e em 2005, a Lei nº 11.202 criou 53 novos cargos. Os acréscimos fizeram com que, em 2008, a força de trabalho totalizasse 543 servidores, dos quais 209 eram efetivos, sendo 181 em exercício, e 362 temporários. Em 2013, houve uma redução no quadro de temporários do órgão, que passou a ter um total de 495 de servidores, dos quais 209 eram efetivos, sendo 186 em exercício, e 309 temporários.

Apesar do acréscimo de 10 cargos oriundos da Lei nº 13.150/2015 – última lei que ampliou o quadro de efetivos – a redução do número de temporários continuou a impactar a força de trabalho do TRE-DF, que alcançou em 2018 o total de 470 servidores, dos quais 219 eram efetivos, sendo 196 em exercício, e 274 eram temporários. Em 2023, pela primeira vez o número de temporários passou a ser menor que o de efetivos, caindo drasticamente para 161, fazendo com que a força total do órgão alcançasse a menor marca histórica dos últimos 20 anos totalizando 363 servidores.

**FIGURA 14** – Evolução da força de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Observa-se, portanto, que apesar do aumento no número de cargos efetivos entre 2003 e 2015, passando de 122 para 219, o contraste obtido com a redução dos servidores temporários, notadamente a partir de 2013, impactou sobremaneira na queda da força de trabalho do TRE-DF. Essa redução de 50% na força de trabalho temporária é atribuída a diversos fatores como restrições legais e entendimentos do CNJ, TSE e TCU, que limitaram a requisição de servidores. Ilustram-se como exemplos o Acórdão 912/2022 do TCU, que exigiu reembolso das despesas com servidores requisitados por mais de três anos, e a Resolução TSE nº 23.523/2017, que impôs prazos e condições mais rigorosas para a requisição, vedando, por exemplo, a requisição de servidores ocupantes de cargos técnicos ou científicos, exceto em casos de nomeação para cargo em comissão.

### *1.1.1.3 A Interação do TRE-DF com o Eleitorado: desafios em um contexto de crescimento.*

Notadamente, o crescimento do eleitorado exige um proporcional incremento às forças de trabalho da Justiça Eleitoral, pois implica na necessidade de aumento de todas as estruturas de atendimento e suporte aos cidadãos durante os períodos ordinários e, no período eleitoral, exige um maior número de seções e colégios eleitorais, urnas eletrônicas, além de outras decorrências como o incremento das logísticas de segurança, equipamentos, insumos e pessoas.

Isto posto, conforme se evidenciou nos dados do eleitorado e da força de trabalho, percebe-se que a relação do TRE-DF com o eleitorado é marcada por um constante desafio que o diferencia dos demais eleitorais do país: a necessidade de adaptar sua estrutura e capacidade operacional ao crescimento exponencial do número de eleitores. O exame dos últimos 20 anos revela uma disparidade preocupante entre o crescimento exponencial do número de eleitores e a queda da força de trabalho do Tribunal, especialmente a parcela de servidores efetivos. Essa situação, além de aumentar os riscos aos quais o TRE-DF está exposto, resulta em uma sobrecarga de trabalho e aumenta a dependência do Órgão por servidores requisitados, o que, por sua vez, traz desafios à continuidade dos serviços e à qualidade do processo eleitoral, como se comprova na prática com a ausência de suporte adequado às eleições do exterior, evidenciada nos questionários e entrevistas a seguir debatidos.

Ademais, a análise comparativa da força de trabalho do TRE-DF com outros Tribunais Regionais Eleitorais revela um diferencial crucial: a baixa proporção de servidores por eleitor. Em 2023, o TRE-DF possuía uma das menores proporções do país com um servidor efetivo para cada 13.270 eleitores. Em contraste, regiões como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro apresentavam em 2022 uma proporção de um servidor para cada 14.902, 9.865 e 9.213 eleitores, respectivamente. A disparidade se intensifica ao considerar as peculiaridades do TRE-DF que, diferentemente dos demais, responde por todo o processo eleitoral realizado no exterior, o que implica em procedimentos adicionais, demandando maior carga de trabalho e atuação em horários diferenciados.

Além disso, o TRE-DF é o segundo TRE com maior relação de servidores requisitados em relação à força de trabalho total, com 60%, ficando atrás apenas do TRE-SP, com 61%, fato que se agrava com a alta rotatividade de servidores temporários. A Resolução TSE nº 23.484/2016, que limitou o prazo de requisição para os Cartórios Eleitorais a um ano, prorrogável por mais quatro períodos de um ano, impactou diretamente a força de trabalho do

TRE-DF. Em 2022, o Acórdão nº 1271/2022 – do Plenário do TCU constatou que o TRE-DF requisitou menos servidores do que o permitido pela Resolução TSE nº 23.523/2017, evidenciando a dificuldade em suprir a demanda por servidores temporários.

A Resolução CNJ nº 403/2021 reconhece que a estrutura dos TREs, ao contrário de outros órgãos do Poder Judiciário, não se divide entre atividade-fim jurisdicional e atividade-meio administrativa, possuindo atividades-fim administrativas de grande magnitude, como a gestão do cadastro eleitoral, o atendimento ao eleitor e a preparação e realização das eleições. Essas atividades demandam grande parte dos recursos humanos e financeiros dos TREs, o que impacta diretamente a força de trabalho.

Para enfrentar esses desafios, o TRE-DF tem implementado diversas medidas, como mapeamento e simplificação de processos, investimento em tecnologia e reestruturações organizacionais. Entretanto, a crescente demanda, em conjunto com a escassez de servidores efetivos e a alta rotatividade na força de trabalho temporária, exigiu ações mais robustas para fortalecer a instituição e assegurar a qualidade dos serviços eleitorais prestados à população, razão pela qual, em 2023, o TRE-DF iniciou a elaboração de um projeto para a recomposição de seu quadro de pessoal, que resultou no Projeto de Lei nº 04/2024<sup>27</sup> em trâmite no Congresso Nacional.

Da análise conclui-se, portanto, que a dependência do instituto da requisição de servidores, cada vez mais restrito por normas e entendimentos do TSE, TCU e CNJ, evidencia as ameaças relativas à reduzida força de trabalho, notadamente com riscos à qualidade e à continuidade do processo eleitoral do TRE-DF.

### **1.1.2 Desafios enfrentados pelos gestores**

Após as considerações relativas à estrutura organizacional e força de trabalho do TRE-DF, o estudo, orientado para o alcance do objetivo específico “c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022” retornou à análise dos artefatos de planejamento, a fim de delinear os riscos identificados pelo TRE-DF e se aprofundar nos fatores que impactaram as ações dos gestores.

---

<sup>27</sup> Fonte: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2416830>

### 1.1.2.1 Riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF

Além da compreensão dos processos de trabalho executados na realização das eleições, a análise dos projetos também permitiu que o estudo realizasse um levantamento dos riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF. Conforme se verifica nos exemplos extraídos do tópico nº 5 “Riscos” do Projeto PGP Eleições 2018, registrado sob o código identificador nº 0378536 nos autos do processo administrativo nº 0002672-34.2017.6.07.8100, e do subtópico nº 13.1 “Riscos” do capítulo de gerenciamento do projeto das Eleições 2022, registrado sob o código identificador nº 1076003 nos autos do processo administrativo nº 0000803-60.2022.6.07.8100, os artefatos trazem tabelas contendo eventos considerados como ameaças que precisam ser consideradas.

**FIGURA 15** – Trecho do quadro de Riscos - Projeto: Eleições Gerais 2018.

#### 5 RISCOS

RISCO	CAUSA RAIZ DO RISCO	EFEITO	PROBABILIDADE DE ACONTECER	IMPACTO
Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito	Restrições orçamentárias por parte do MPOG	Dificuldade na implantação das ações voltadas para a execução do processo eleitoral.	(X) 1-Baixo ( ) 2-Médio ( ) 3-Alto ( ) 4-Muito alto	( ) 1-Baixo ( ) 2-Médio (X) 3-Alto ( ) 4-Muito alto

**Fonte:** Tópico nº5 do PGP Eleições 2018, SEI nº 0378536, PA nº 0002672-34.2017.6.07.8100

**FIGURA 16** – Trecho do quadro de Riscos - Projeto: Eleições Gerais 2022.

13. GERENCIAMENTO DO PROJETO				
13.1 RISCOS				
RISCO	CAUSA RAIZ DO RISCO	EFEITO	PROBABILIDADE DE ACONTECER	IMPACTO
1. Falha nas licitações ou contratações tardias	Termos de Referência insatisfatórios; Não cumprimento dos prazos planejados pelos responsáveis; Outros problemas externos.	Atraso na distribuição do material; Material inadequado.	( ) 1-Baixo (X) 2-Médio ( ) 3-Alto	( ) 1-Baixo ( ) 2-Médio (X) 3-Alto

**Fonte:** Subtópico nº 13.1 do Projeto Eleições 2022, SEI nº 1076003 PA, nº 0000803-60.2022.6.07.8100.

E desse modo, em seu exame foi possível identificar as suas causas, efeitos, probabilidades e impactos dos riscos e, com o fito de verificar a sua ocorrência e validade, efetuou-se a distribuição de forma a vinculá-los aos grupos de processos de trabalho previamente estruturados para a coleta de dados dos questionários e entrevistas.

Da análise, verificou-se preliminarmente que não havia potenciais eventos ligados aos processos dos grupos “planejamento”, “operações no cadastro” e “candidaturas”. Desse modo,

dos vinculados aos processos do grupo “infraestrutura física, aquisições e segurança”, foram relacionados os seguintes riscos:

- Atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior: com baixa probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa a ineficiência referente à logística de distribuição do MRE, e por efeito a inviabilidade da votação (eletrônica ou manual);
- Impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior: com baixa probabilidade e impacto médio, tendo por possível causa a quebra/falha das urnas no transporte, e por efeito a inviabilidade da votação eletrônica;
- Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito: com baixa probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa as restrições orçamentárias por parte do MPOG, e por efeito a dificuldade na implantação das ações voltadas para a execução do processo eleitoral;
- Falha nas licitações ou contratações tardias: com média probabilidade e alto impacto, tendo por possíveis causas os termos de referência insatisfatórios, ou o não cumprimento dos prazos planejados pelos responsáveis e outros problemas externos, e por efeito o atraso na distribuição do material; material inadequado.
- Falta de policiamento nos locais de votação e Juntas Eleitorais: com média probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa o baixo contingente policial, e por efeito o furto de urnas e a desordem nos locais de votação.

A análise dos riscos vinculados aos processos do grupo “infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação” resultou na seguinte relação:

- Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação: com baixa probabilidade e impacto médio, tendo por possível causa problemas de software ou hardware, e por efeito o atraso na votação;
- Dificuldade de transmissão dos resultados: com média probabilidade e impacto médio, tendo por possíveis causas a falta de energia no local, problemas técnicos com o equipamento ou imperícia do supervisor de transmissão, e por efeito o atraso na totalização dos resultados;
- Falha na internet: com média probabilidade e alto impacto, tendo por possíveis causas a ruptura da fibra ou queima de equipamento, e por efeito a inviabilidade de transmissão de dados;

- Impossibilidade de transmissão dos resultados: com média probabilidade e impacto médio, tendo por possível causa/ possíveis causas a falta de energia no local, ou problemas técnicos com o equipamento ou imperícia do supervisor de transmissão, e por efeito o atraso na totalização dos resultados;
- Indisponibilidade dos serviços de TIC: com alta probabilidade e alto impacto, tendo por possíveis causas ataques cibernéticos, e por efeito a inviabilidade da execução das atividades do TRE-DF;
- Problemas com a identificação biométrica: com média probabilidade e impacto médio, tendo por possível causa os problemas com a identificação biométrica, e por efeitos a coleta deficiente da biometria e o atraso na votação.

Quanto aos eventos vinculados aos processos do grupo “recursos humanos”, foram relacionados os seguintes riscos:

- Carência de pessoal: com alta probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa a dificuldade de requisição e vedação ao provimento de cargos efetivos, e por efeito a sobrecarga de serviço aos servidores.
- Dificuldade do eleitor no manuseio da urna: com média probabilidade e baixo impacto, tendo por possíveis causas a pouca familiaridade da população excluída digitalmente com a urna e a idade avançada do eleitor, e por efeito o atraso na votação.
- Falta de equipe de suporte para o exterior: com média probabilidade e impacto médio, tendo por possível causa a carência de equipe especializada, e por efeito o atraso no atendimento às demandas do exterior.
- Mau desempenho dos mesários: com baixa probabilidade e impacto médio, tendo por possíveis causas a desatenção e desinteresse nos treinamentos; o treinamento deficiente ou a insatisfação pela convocação, e por efeitos o atraso na votação, a documentação preenchida indevidamente e as informações incompletas.

E, por fim, como fator vinculado aos processos do grupo “Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria”, foi relacionada a seguinte ameaça:

- Alta circulação de fakenews durante o período eleitoral: com alta probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa a disseminação de desinformação e de notícias falsas relativas ao processo eleitoral, e por efeitos a desordem nos locais de votação, solicitações de impugnações e não

reconhecimento de resultados e a descrença da população com a Justiça Eleitoral.

#### *1.1.2.2 Fatores de impacto, identificados nas avaliações das eleições do TRE-DF.*

Após a análise dos projetos, a pesquisa se debruçou sobre os registros contidos nas avaliações das eleições, sendo elencados os relatórios “Avaliação das Eleições 2018”<sup>28</sup>, “Relatório do primeiro turno das eleições de 2022”<sup>29</sup> e “Avaliação das Eleições 2022”<sup>30</sup>. A leitura dos relatórios de avaliação evidenciou uma coletânea de ocorrências que impactaram as atividades das unidades e foi relevante para agregar a perspectiva dos gestores que atuaram durante a realização das eleições gerais de 2018 e 2022.

Na depuração inicial das informações, realizou-se uma filtragem para excluir ocorrências similares ou repetidas, e um agrupamento de fatores conexos a fim de reduzir os relatos e, desse modo, viabilizar a sua validação por meio dos outros instrumentos de coleta de dados. Posteriormente, foi feita a categorização dos fatores positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) e, seguindo o mesmo método de distribuição dos dados relativos aos projetos de eleição, a sua vinculação aos grupos de processos de trabalho, resultando na distribuição descrita a seguir.

Quanto aos fatores que impactaram os processos ligados ao planejamento destacaram-se: a formalização tardia do projeto (ameaça); o projeto com atividades baseadas na compilação de informações desacompanhadas de elementos concretos que as justificassem (ameaça); a orçamentação incremental – mediante a repetição de planejamentos anteriores (ameaça); a formalização tardia do Termo de Execução Descentralizada (TED) com o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e a ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do exterior (ameaça); e a criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecidos (oportunidade).

Dos fatores que impactaram os processos ligados às operações no cadastro pode-se destacar: as falhas no sistema de agendamento e nos equipamentos do fechamento de cadastro. (ameaça); a força de trabalho insuficiente para o fechamento de cadastro e

<sup>28</sup> Registrado sob o código identificador nº 0593159 nos autos do processo administrativo nº 0007307-24.2018.6.07.8100

<sup>29</sup> Registrado sob o código identificador nº 1257828 nos autos do processo administrativo nº 0010232-42.2022.6.07.8200

<sup>30</sup> Registrado sob o código identificador nº 1408830 nos autos do processo administrativo nº 0012418-47.2022.6.07.8100

processamento de requerimentos pelo sistema Título NET (TN). (ameaça); as falhas na capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do exterior. (ameaça); as falhas no dimensionamento de seções e locais de votação (LV's) – seções com menos de 150 eleitores, agregações combinadas com voto em trânsito (VT). (ameaça); a ausência de padronização na coleta de dados das vistorias dos LV's. (ameaça); as falhas na definição de LV's e juntas – sem acessibilidade/precários. (ameaça); a organização do cadastro após a eleição e monitoramento trimestral. (oportunidade); a formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) dos presos provisórios. (ameaça); servidores sem conhecimento do módulo de convocação de mesários do sistema ELO. (ameaça); a expedição tardia das cartas convocatórias. (ameaça); e a manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa. (oportunidade).

Como fatores que impactaram os processos ligados às candidaturas, destacaram-se: a capacitação insuficiente dos servidores da Secretaria Judiciária (SJU) sobre os sistemas de candidaturas (CAND) e processo judicial eletrônico (PJE). (ameaça); a falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas. (ameaça); o prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas. (ameaça); a capacitação dos servidores da Comissão de Fiscalização da Propaganda Eleitoral (COFPE) sobre procedimentos eleitorais. (oportunidade); a falta de campo para anexar arquivos de denúncias à COFPE no formulário do TRE-DF. (ameaça); a falta de suporte especializado da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE). (ameaça); e a falta de norma de atuação das unidades de apoio ao cumprimento de mandados COFPE. (ameaça).

Ficaram evidenciados como fatores que impactaram os processos ligados à infraestrutura física, aquisições e segurança: o galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente. (ameaça); a instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas. (oportunidade); a falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro. (ameaça); a falta de policiamento nas juntas até a retirada das urnas na segunda-feira. (ameaça); a ausência de varredura antibomba no evento de diplomação. (ameaça); a adoção de sistema de registro de preços com aquisição no ano “A-1”. (oportunidade); a criação de unidade dedicada à gerir e integrar a logística das eleições. (oportunidade); a falta de critérios para solicitação de veículos e terceirizados. (ameaça); o prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do exterior. (ameaça); e a autorização do transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais. (oportunidade).

Dos fatores que impactaram os processos ligados à infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação pode-se destacar: as instabilidades no Sistema ELO no fechamento de cadastro. (ameaça); os kits biométricos insuficientes no fechamento de cadastro. (ameaça); a ausência de registros das urnas de contingência nas atas. (ameaça); o prazo exíguo para carga e lacração do exterior. (ameaça); as falhas nas urnas do exterior mais antigas. (ameaça); as mudanças nos sistemas dos LVs após os testes de transmissão. (ameaça); os supervisores de transmissão despreparados e sem controle dos equipamentos do sistema JE Connect. (ameaça); as falhas de sistema ou conectividade nos polos de transmissão. (ameaça); as falhas no sistema de mesários (declarações de ciência indisponíveis, ausência de relatórios). (ameaça); a realização de testes de transmissão com os supervisores de transmissão na semana das eleições. (oportunidade); e a liberação de acesso ao sistema justificada no dia da eleição. (oportunidade).

Quanto aos fatores que impactaram os processos ligados aos recursos humanos, destacaram-se: a desinformação e desinteresse de mesários. (ameaça); as falhas nos sistemas de treinamento EAD. (ameaça); o treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições. (oportunidade); a liberação do treinamento de multiplicadores para todos os servidores. (oportunidade); a inclusão de temas de cidadania e democracia no treinamento dos agentes eleitorais. (oportunidade); a realização de avaliação dos instrutores dos agentes eleitorais. (oportunidade); e as falhas no controle de ponto e nas autorizações para horas extras. (ameaça).

E, por fim, ficaram evidenciados como fatores que impactaram os processos de Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria: as falhas na comunicação interna das unidades da sede com os cartórios. (ameaça); as falhas na comunicação de informações aos eleitores e partidos. (ameaça); a indefinição de unidade responsável pela gestão de eventos do tribunal. (ameaça); as falhas no atendimento da CATE (inacessibilidade e informações erradas). (ameaça); a falha na orientação dos administradores de local sobre a atuação da imprensa. (ameaça); a retirada de referências temporais dos impressos, para aproveitamento em pleitos futuros. (oportunidade); a centralização de divulgações em editais por um órgão central. (oportunidade); a criação de pasta compartilhada com normas, orientações, modelos etc. (oportunidade); e a alteração extemporânea no quantitativo de urnas da auditoria. (ameaça).

## 1.2 DADOS OBTIDOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: AS PERSPECTIVAS DE RISCOS ASSOCIADOS AO PROCESSO ELEITORAL

Na sequência da coleta bibliográfica e documental, e com o propósito de atingir o objetivo específico “d) Apresentar perspectivas de riscos associados ao processo eleitoral para auxiliar no planejamento e na construção de bases de cenários possíveis para as próximas eleições gerais do TRE-DF” o estudo se voltou à análise dos dados oriundos das “fontes de gente”, quais sejam, os questionários e entrevistas.

Considerando a problemática e os objetivos da pesquisa, a versão inicial dos questionários foi estruturada em quatro grupos de perguntas majoritariamente abertas. Como detalhado no capítulo destinado à metodologia, o primeiro grupo se destinava a identificar os respondentes e suas áreas de atuação, o segundo a identificar os desafios/ obstáculos enfrentados pela área dos respondentes, o terceiro buscava evidenciar oportunidades de melhorias identificadas e, por fim, o quarto grupo de perguntas se voltava para a análise dos recursos (humanos físicos e tecnológicos) empregados pela área durante o processo de realização das eleições.

A partir da estruturação inicial, a versão foi submetida a uma pré-análise do orientador do estudo, que destacou a importância da coleta se ater estritamente aos seus objetivos, e sugeriu a retirada das perguntas que não trouxessem respostas à pergunta-problema, como indicação do ramal dos respondentes por exemplo. Posteriormente o questionário foi submetido a uma **etapa de pré-testes**, realizada com o titular da Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças do TRE-DF, escolhido em razão da sua expertise com o objeto da pesquisa e pelo amplo conhecimento da realidade do Regional, atuando, inclusive, em substituição à atual Diretora-Geral. **Como resultado da etapa de pré-teste, foram colhidos os seguintes feedbacks:**

- em relação à pergunta "2. Liste os processos de trabalho cuja responsabilidade pela execução foi atribuída à sua unidade e às suas unidades subordinadas durante a execução das eleições entre os anos de 2018 e 2022", o feedback foi de que haveria dificuldade de extração do conteúdo dos respondentes, posto que os macrogestores teriam que listar os processos de trabalho de todas as suas unidades subordinadas, além disso, deveriam ser consideradas a existência de diversos processos sem formalização e a natureza heterogênea de alguns processos de trabalho, que envolveram diversos atores de unidades diversas, como as aquisições por exemplo. Do

debate, surgiu a possibilidade de elaboração de lista suspensa ou múltipla escolha com os principais processos das eleições, a fim de facilitar e evitar respostas incoerentes.

- em relação à pergunta "3.1. Você avalia que houve ameaças ao processo de elaboração do planejamento das ações da unidade?", o relato foi de que seria necessário especificar sobre qual unidade a pergunta se referia, visto que na pergunta 2, havia sido feita a menção à unidade e às unidades subordinadas. Em relação às perguntas do "Subgrupo 3.1. Identificação de ameaças ao processo de planejamento das eleições de 2018 e 2022" e "Subgrupo 3.2. Ameaças ao processo de execução das eleições", a observação foi de que caberia uma análise acerca da possibilidade de integração das duas etapas em uma só, pelas seguintes razões: 1 - a semelhança entre as perguntas componentes dos grupos poderia tornar repetitiva a coleta; 2 - a conexão indissociável entre as duas fases, posto que riscos não tratados na fase de planejamento poderiam impactar a fase de execução; 3 - a existência de unidades que só atuaram na etapa de execução, sem participar da fase de planejamento.
- em relação à pergunta "4.2.1. Quais foram as oportunidades de 2018 ou 2022? Liste-as abaixo em ordem de impacto (onde a primeira é a de maior impacto)", reforçou-se a consideração inicial sobre a questão das perguntas abertas, posto que a ausência de direcionamentos ou delimitações aumentaria a possibilidade de obter respostas alheias ao escopo ou demasiadamente prolixas. Do debate surgiu a possibilidade de estruturar o questionário por eventos que já constantes dos documentos oficiais e estatísticas do órgão e, ao final, criar outra pergunta incluindo a possibilidade de complementação por parte dos respondentes para não restringir a coleta aos processos e eventos listados.

Com base nas reflexões havidas na etapa de pré-testes, assim como nas lições extraídas da pesquisa bibliográfica e na evidências coletadas na análise documental, a versão final do questionário foi estruturada com nove seções de perguntas voltadas a identificar os atores e os fatores que impactaram os processos de trabalho executados durante a realização das eleições do TRE-DF, sendo a primeira seção destinada a identificar os respondentes e suas áreas de atuação. Da segunda seção até a penúltima, busca-se identificar os atores e os fatores que impactaram os processos ligados: ao planejamento: às operações no cadastro: às

candidaturas: à infraestrutura física, aquisições e segurança: à infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação: aos recursos humanos: e às auditorias, comunicação, divulgação e ouvidoria. E, por fim, a última seção do questionário, tem por objetivo a identificação dos processos de trabalho que porventura não se enquadraram nos agrupamentos anteriores, e a identificação dos seus respectivos fatores de impacto.

Conforme se verifica no “**Anexo I – Questionário**” deste estudo, cada agrupamento de processos trouxe consigo uma listagem de eventos em potencial, identificados como riscos nos projetos de eleições do TRE-DF, e de eventos ocorridos no curso dos trabalhos e que foram registrados pelos gestores nos relatórios de avaliação das eleições, dando os moldes finais ao questionário, que tinha o objetivo de:

- **Validar a identificação de riscos feita no planejamento** das eleições do TRE-DF: verificando se os **eventos mapeados como riscos** no planejamento de eleições de fato ocorreram e se é possível que voltem a impactar as ações no futuro;
- **Validar os fatores que impactaram identificados pelos gestores nas avaliações** das eleições do TRE-DF: examinando se os **eventos que, mesmo alheios ao planejamento, ocorreram** e foram registrados nas avaliações das eleições, podem voltar a impactar os processos de trabalho no futuro;
- **Identificar os fatores que impactaram e que ainda não foram mapeados** pelo TRE-DF: analisando se existem **eventos que ocorreram** e impactaram as ações, **mas que passaram alheios ao planejamento e aos registros das avaliações** das eleições, e se eles podem voltar a impactar no futuro, e;
- **Identificar os eventos em potencial que podem impactar as eleições no futuro**: aferindo se existem **eventos em potencial que, até o momento, não foram considerados pelo Tribunal**, mas que podem impactar as eleições futuras.

Após a coleta bibliográfica, documental e dos questionários, a segunda etapa da coleta de dados se dedicou à realização das entrevistas com os representantes titulares das unidades que atuam no nível estratégico do TRE-DF que atendiam aos critérios de seleção supracitados. Essa fase buscou depurar e categorizar as informações já coletadas, utilizando a análise crítica dos participantes para obter dados mais detalhados sobre ameaças e oportunidades associadas aos processos de trabalho das unidades.

No contexto metodológico do estudo, realizou-se a análise dos dados a fim de efetuar o agrupamento dos fatores relacionados aos processos de trabalho das unidades subordinadas

a cada um dos entrevistados e, posteriormente, realizou-se o planejamento e o agendamento das entrevistas, que foram executadas em linha com o **Anexo II- Roteiro de Entrevistas**.

Após a finalização da segunda etapa da coleta verificou-se que as entrevistas foram determinantes no processo de depuração das informações havidas nos questionários e nas análises documentais anteriores, agregando a visão estratégica dos macrogestores do TRE-DF e auxiliando no processo de triangulação dos dados obtidos. Dessa maneira, a fim de cumprir os objetivos do estudo, passa-se a decotar os dados obtidos com cada uma das fontes.

### 1.2.1 Achados dos questionários

Preliminarmente aos achados cumpre registrar que, como a coleta tinha por alvo todas as unidades do TRE-DF, o questionário foi submetido à autorização institucional por meio do processo administrativo nº 0004942-84.2024.6.07.8100. Após a autorização da Diretoria-Geral, os questionários foram direcionados aos gestores das **93 unidades** do TRE-DF, obtendo após o período de disponibilização, um total de **54 respostas**, oriundas de 43 unidades diversas, o que representa 54% do universo de componentes da estrutura organizacional do órgão.

FIGURA 17 – Universo de respondentes.

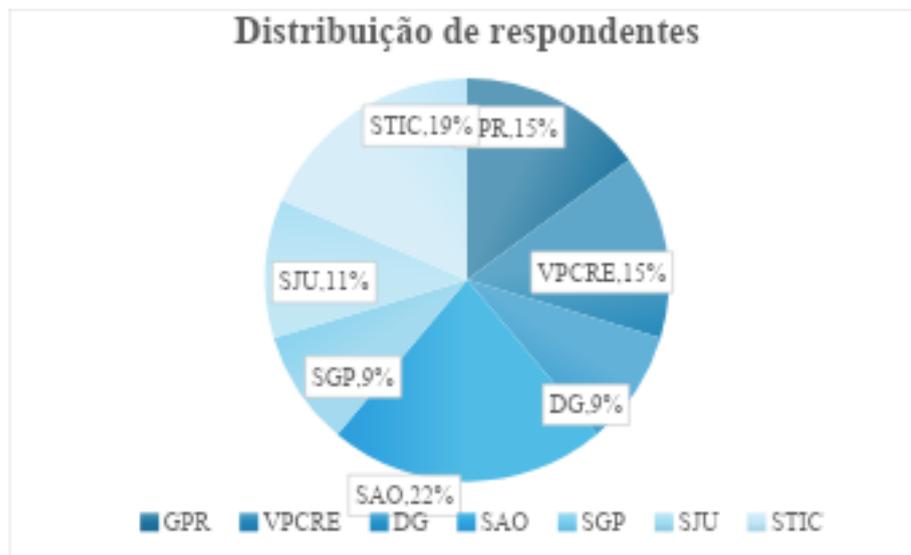


Fonte: Elaboração própria

Da análise da representatividade da amostra, evidenciou-se que 08 respostas foram de unidades vinculadas à macro unidade da Presidência (PR), 08 foram oriundas da macro unidade da Vice-Presidência e Corregedoria (VPCRE); 05 foram vinculadas à Diretoria-Geral

(DG); 12 foram da Secretaria de Administração Orçamento e Finanças (SAO); 05 da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); 06 da Secretaria Judiciária (SJU); e 10 foram de unidades vinculadas à macro unidade da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC).

**FIGURA 18** –Distribuição de respondentes.

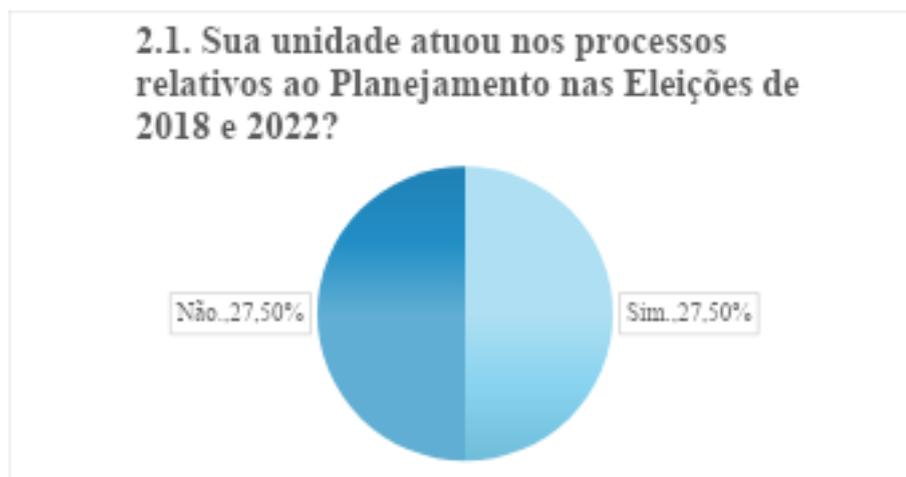


**Fonte:** Elaboração própria

#### 1.2.1.1 Processos do grupo “Planejamento”.

Os achados revelaram que metade dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “planejamento”, que abarcou atividades como a elaboração, monitoramento e gerenciamento dos projetos, assim como ações vinculadas à confecção ou monitoramento de cronogramas de ação, planejamento de aquisições, orçamento, riscos, avaliação e encerramento dos projetos.

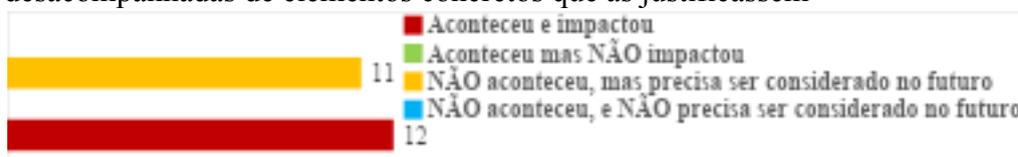
**FIGURA 19** – Unidades que atuaram no processo de planejamento das eleições de 2018 e 2022.



**Fonte:** Elaboração própria

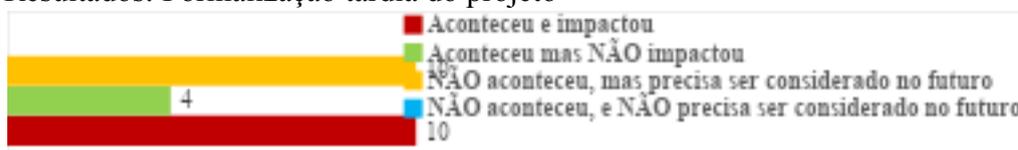
Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados evidenciaram que a maioria dos respondentes entendeu a elaboração de projetos com base em informações superficiais e carentes de justificativas concretas como um fator de impacto negativo no processo.

Resultados: Projeto com atividades baseadas na compilação de informações desacompanhadas de elementos concretos que as justificassem



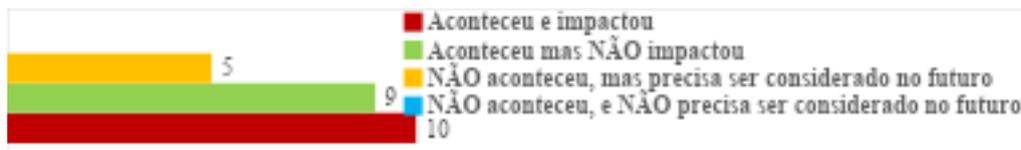
Adicionalmente, a formalização tardia do projeto também se configurou como um ponto crítico, com metade dos respondentes afirmando que o fator ocorreu e impactou negativamente o planejamento, enquanto a outra metade, apesar de não ter percebido a ocorrência, reconhece sua relevância e a necessidade de considerá-lo em planejamentos futuros.

Resultados: Formalização tardia do projeto

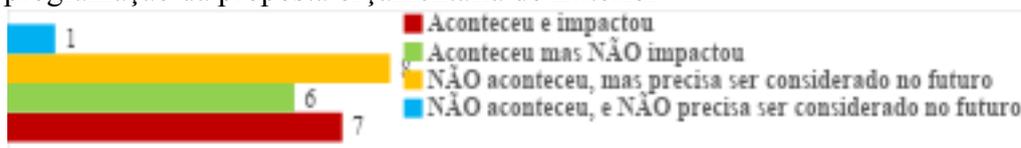


Outros elementos que, segundo a maioria dos participantes, impactaram negativamente o processo foram a orçamentação incremental, baseada em planejamentos anteriores, e a formalização tardia do Termo de Execução Descentralizada junto ao Ministério das Relações Exteriores, além da ausência de critérios claros na proposta orçamentária para o Exterior. Por fim, a maioria dos respondentes considerou relevante a criação de mecanismos de controle individualizados por cartórios para o acompanhamento das atividades.

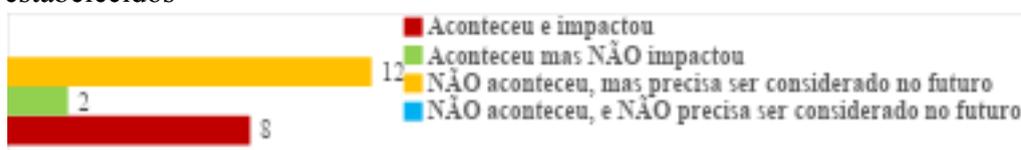
Resultados: Orçamentação incremental, mediante a repetição de planejamentos anteriores



Resultados: Formalização tardia do TED com MRE e ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do Exterior



Resultados: Criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecidos



Ao aprofundar a discussão, as respostas à pergunta “2.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração?”, relevaram fatores como: a ausência de mapeamento dos processos eleitorais, incluindo o registro de contratações, responsáveis e prazos; a baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais; e o planejamento inadequado das eleições no exterior.

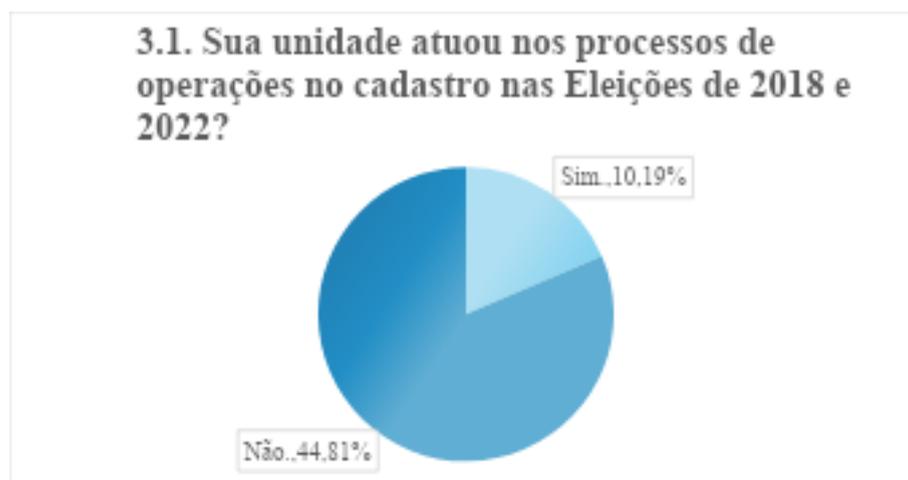
Ao explorar as percepções dos respondentes, as respostas à pergunta “2.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos ao planejamento no futuro?” revelam que fatores como as alterações legislativas significativas, o vencimento de contratos importantes, a quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos (versões 2020 e 2022), o aumento da complexidade dos testes de integridade e autenticidade, a centralização das urnas e o aumento exponencial do eleitorado no exterior deveriam ser considerados como ameaças. Por outro lado, o aprimoramento da capacitação em gerenciamento de projetos por parte dos servidores da unidade de planejamento, a inclusão das eleições do exterior no planejamento estratégico do TRE-DF, a criação de um grupo de trabalho para tratar das eleições do exterior, e a criação de um repositório com informações detalhadas das eleições no exterior foram vistas como oportunidades. Ademais, foram trazidas novas perspectivas indicando que eventos como a alteração da distribuição geográfica dos

edifícios da Justiça Eleitoral no DF, o treinamento de mesários 100% online e a coleta de justificativas exclusivamente pelo e-Título deveriam ser tratadas tanto como ameaças quanto como oportunidades.

#### 1.2.1.2 Processos do grupo “Operações no Cadastro”.

Os achados revelaram que 19% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “Operações no Cadastro”, que abarcou atividades de fechamento e ajustes de cadastro, quais sejam: as operações de alistamento, transferência e revisão; produção dos cadernos de votação; organização de locais de votação - LVs, seções, e juntas eleitorais; convocação de agentes eleitorais; transferência temporária de eleitores – TTEs; e votação de presos provisórios e adolescentes internados.

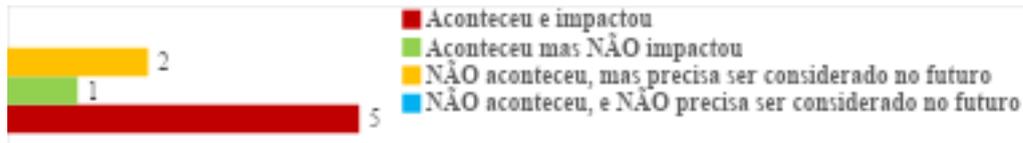
**FIGURA 20** – Unidades que atuaram no processo de cadastro das eleições de 2018 e 2022.



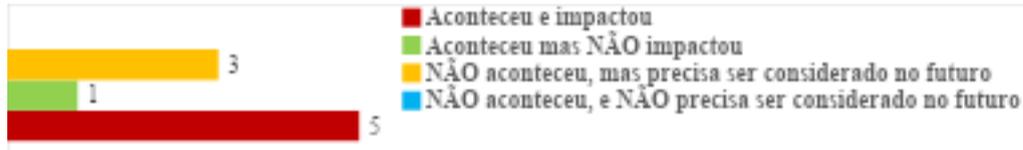
Fonte: Elaboração própria

No tocante às ameaças identificadas na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados revelam que a maioria dos respondentes concorda que as "Falhas no sistema de agendamento e nos equipamentos do Fechamento de cadastro", a "Força de trabalho insuficiente para o Fechamento de cadastro e Título NET", as "Falhas no dimensionamento de seções e LV's", a "Formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica dos Presos Provisórios" e a "Expedição tardia das cartas convocatórias" aconteceram e impactaram negativamente o processo eleitoral.

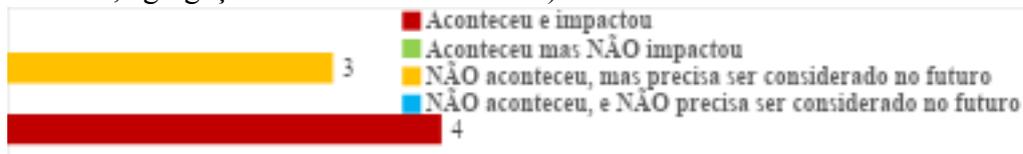
Resultados: Falhas no sistema de agendamento e nos equipamentos do Fechamento de cadastro



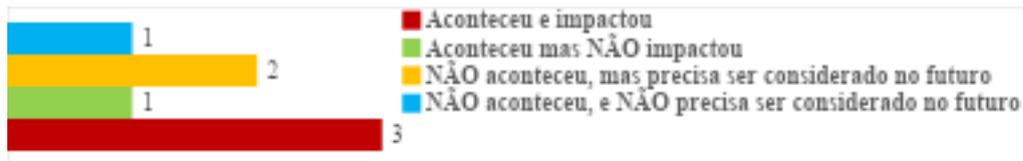
Resultados: Força de trabalho insuficiente para o Fechamento de cadastro e Título NET



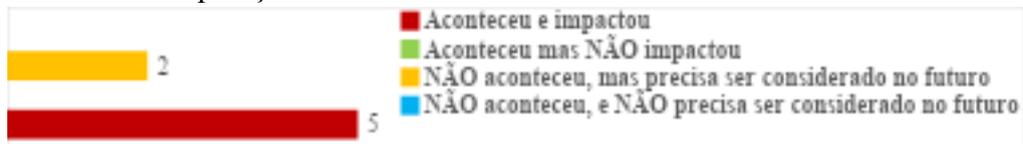
Resultados: Falhas no dimensionamento de seções e LV's (seções com menos de 150 eleitores, agregações combinadas com VT)



Resultados: Formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica dos Presos Provisórios

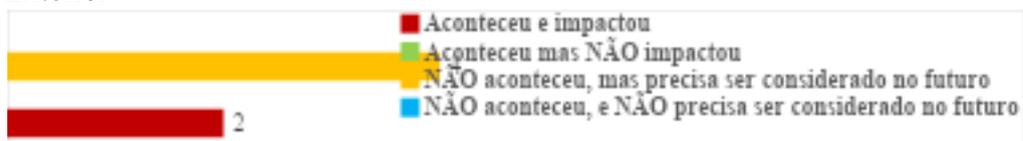


Resultados: Expedição tardia das cartas convocatórias

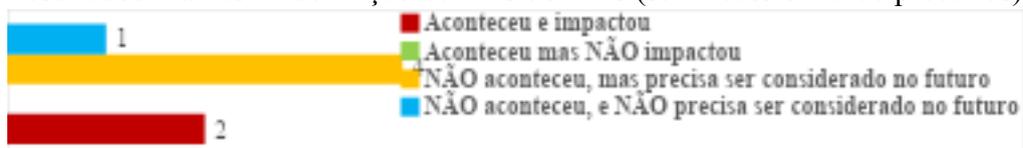


Já as "Falhas na capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do Exterior" e as "Falhas na definição de LV's e Juntas", apesar de não terem ocorrido, foram consideradas fatores importantes a serem considerados em planejamentos futuros.

Resultados: Falhas na capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do Exterior

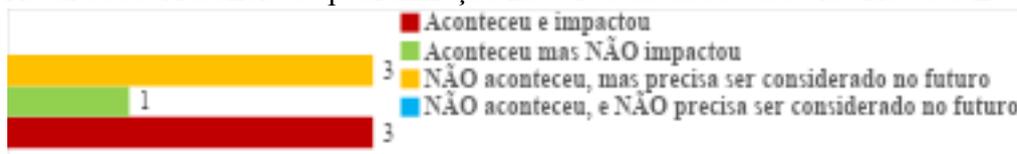


Resultados: Falhas na definição de LV's e Juntas (sem acessibilidade/precários)

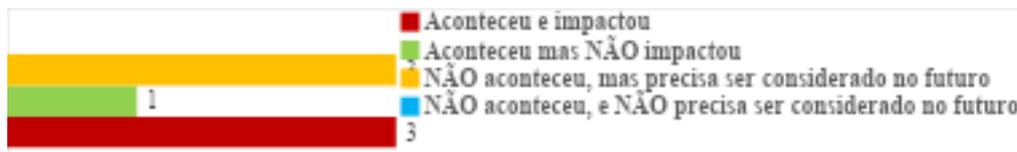


Em relação à "Ausência de padronização na coleta de dados das vistorias dos LV's" e "Servidores sem conhecimento do módulo de convocação de mesários do ELO", as opiniões se dividiram: metade dos respondentes afirmou que esses fatores aconteceram e impactaram o processo, enquanto a outra metade afirmou que não aconteceram, mas precisam ser considerados.

Resultados: Ausência de padronização na coleta de dados das vistorias dos LV's

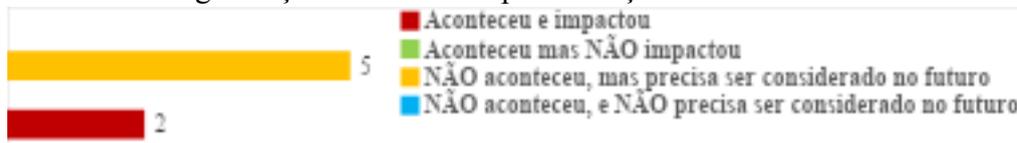


Resultados: Servidores sem conhecimento do módulo de convocação de mesários do ELO

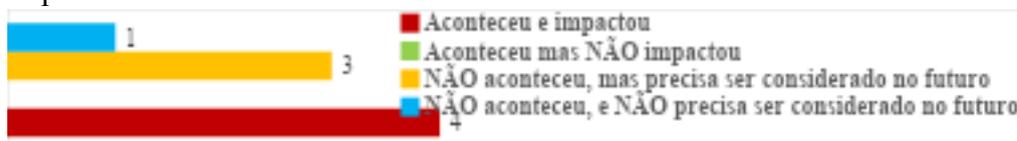


Por outro lado, em relação às oportunidades, a maioria dos respondentes concordou que a "Organização do cadastro após a eleição e monitoramento trimestral" precisa ser considerada, enquanto a "Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa" aconteceu e impactou positivamente o processo.

Resultados: Organização do cadastro após a eleição e monitoramento trimestral



Resultados: Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa



Ao avançar na análise, as respostas à questão "3.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração?", indicaram que a "Distribuição de veículos sem considerar as particularidades dos Cartórios" representou uma ameaça para o desenvolvimento das ações do grupo.

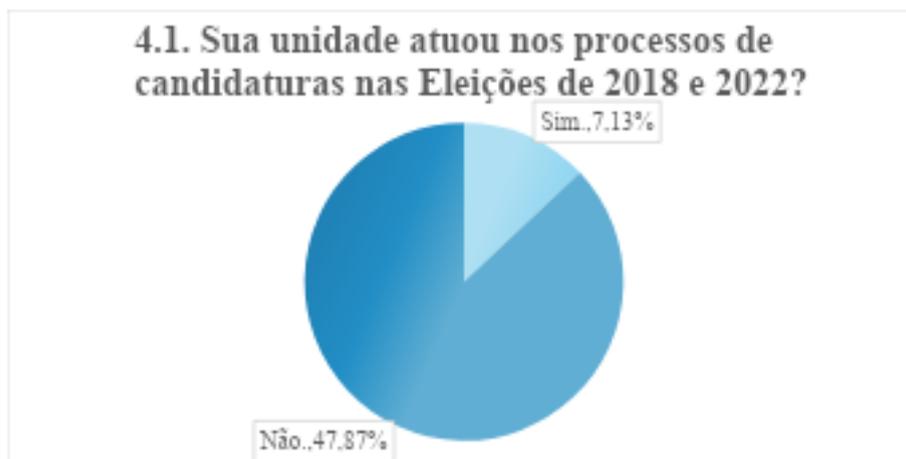
E ao explorar as percepções dos respondentes, as respostas à pergunta "3.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos ao cadastro no

futuro?” revelam que "Aumentar a participação dos cartórios na elaboração do projeto" foi identificada como uma oportunidade

### 1.2.1.3 Processos do grupo “Candidaturas”.

Os achados revelaram que 7,13% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “Candidaturas”, que abarcou os processos de registro de candidaturas, quais sejam: atualização da prestação de contas; treinamentos de partidos; recebimento, processamento e julgamento de registros de candidaturas; fiscalização da propaganda eleitoral; prestação de contas de candidatos e partidos; e diplomação dos eleitos.

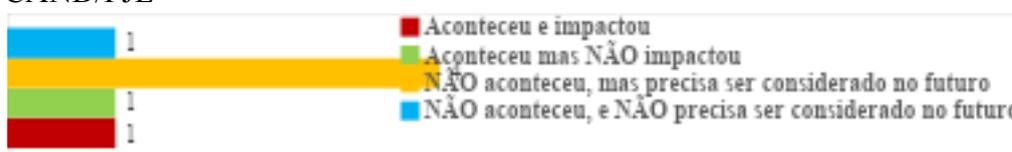
**FIGURA 21** – Unidades que atuaram no processo de candidaturas das eleições de 2018 e 2022.



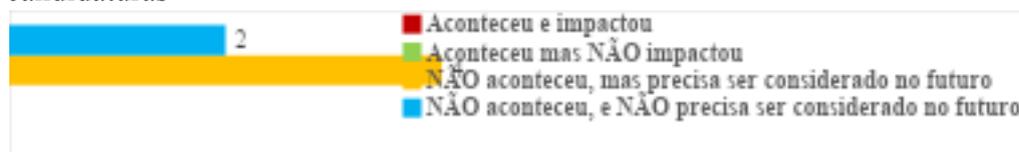
Fonte: Elaboração própria

Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados evidenciaram que a maioria dos respondentes considerou que a "Capacitação insuficiente dos servidores da SJU sobre os sistemas CAND/PJE", a "Falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas" e a "Falta de norma de atuação das unidades de apoio ao cumprimento de mandados COFPE" não foram fatores que ocorreram, mas que precisam ser considerados como ameaças.

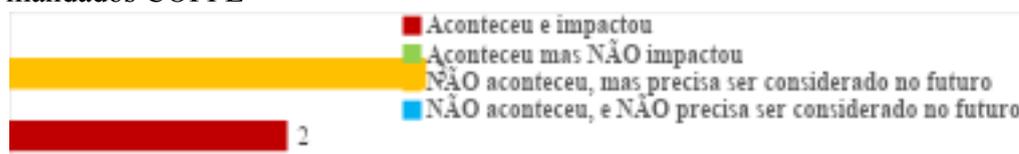
Resultados: Capacitação insuficiente dos servidores da SJU sobre os sistemas CAND/PJE



Resultados: Falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas

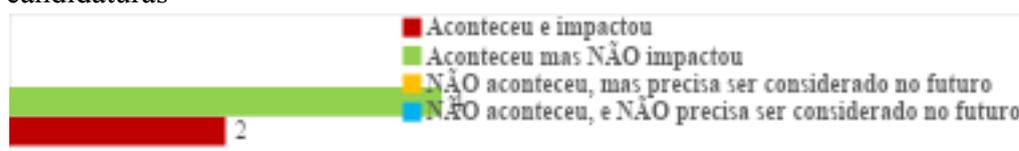


Resultados: Falta de norma de atuação das unidades de apoio ao cumprimento de mandados COFPE



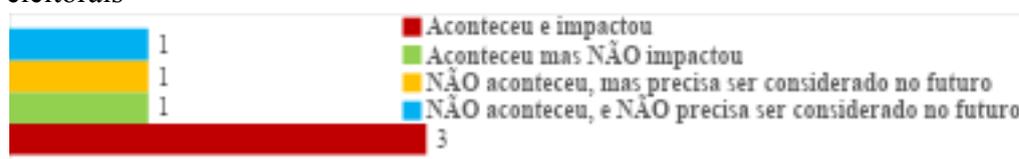
Por outra banda, quanto ao fator negativo do "Prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas", a percepção majoritária foi de que aconteceu, mas não impactou.

Resultados: Prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas

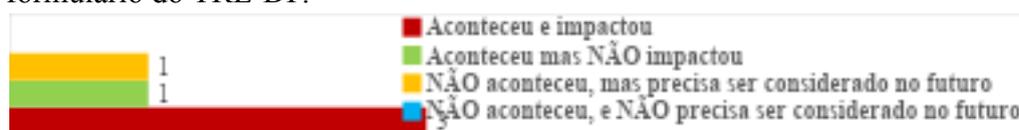


Por fim, na percepção da maioria dos respondentes, a "Capacitação insuficiente dos servidores da COFPE sobre procedimentos eleitorais", assim como a "Falta de campo para anexar arquivos de denúncias à COFPE no formulário do TRE-DF" e a "Falta de suporte especializado da STIC nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE)" foram considerados fatores negativos que aconteceram e impactaram as atividades.

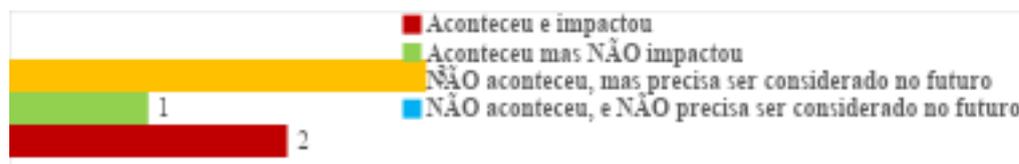
Resultados: Capacitação insuficiente dos servidores da COFPE sobre procedimentos eleitorais



Resultados: Falta de campo para anexar arquivos de denúncias à COFPE no formulário do TRE-DF.



Resultados: Falta de suporte especializado da STIC nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE)



No aprofundamento do debate, as respostas à questão “4.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração?” indicaram que diversos fatores afetaram negativamente as ações do grupo, incluindo: o atraso no cronograma da reunião de capacitação dos partidos por ocasião de pautas não essenciais; a alteração na titularidade da Seção de Partidos durante o período de registro de candidaturas; as interrupções no andamento dos trabalhos da equipe da Seção de Gerenciamento de Dados Partidários e Jurisprudência por ocasião de diversas convocações para auxiliar a Comissão de Fiscalização da Propaganda Eleitoral (COFPE); os prejuízos causados à atividade de registro de candidaturas tanto em razão dos servidores da força tarefa não atuarem com dedicação exclusiva quanto em razão de demandas de dúvidas e queixas de candidatos(as); e o atraso da análise e julgamento dos processos em razão de elevado número de dissidências partidárias (mesmo partido político ou federação constando em mais de um DRAP relativo a um mesmo cargo) em razão de dissidências intrapartidárias (ameaça).

Por outra banda, as resposta indicaram oportunidades que devem ser consideradas como a criação e de força tarefa capacitada disponível para ser acionada em momentos em que a demanda dos registros de candidatura superar a capacidade de atuação da unidade; a antecipação da designação dos servidores da referida força tarefa; a criação de assessoria específica para os Juízes Auxiliares; e a realização de treinamento específico e com antecedência para os servidores que irão atuar na COFPE.

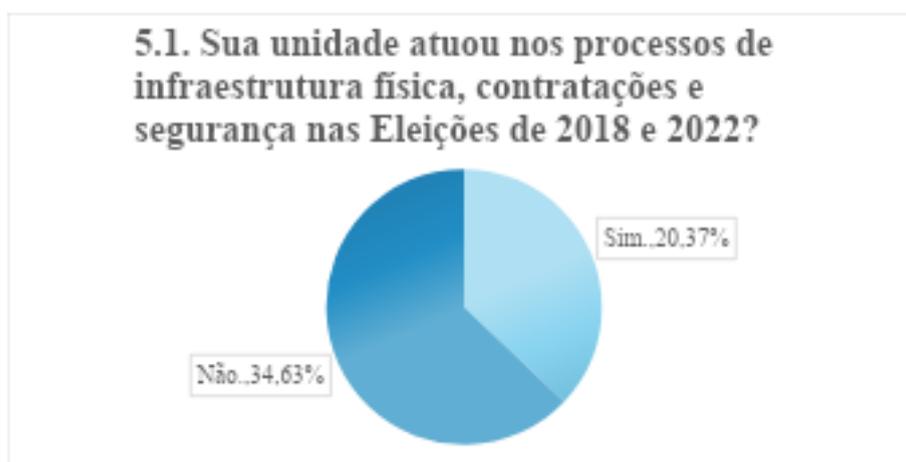
Na avaliação das percepções dos respondentes, as respostas à questão “4.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos às candidaturas no futuro” ressaltam oportunidades como: a regulamentação da proibição de alteração da titularidade e força de trabalho das unidades às vésperas ou durante o processo de candidaturas; a garantia de lotação máxima e capacitação das unidades envolvidas no processo de registro de candidatura; a capacitação dos servidores da Secretaria Judiciária e da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação para utilizar o sistema de candidaturas (CAND) e a garantia de que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos

processos(oportunidade). Por fim, aponta-se também como ameaça a concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores.

#### 1.2.1.4 Processos do grupo “Infraestrutura física, Aquisições e Segurança”.

Os achados revelaram que 37% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “Infraestrutura física, Aquisições e Segurança”, que abarcou atividades como contratações, realização de obras, fornecimento de serviços, equipamentos, mobiliários, insumos, segurança e logística de pessoas, equipamentos e materiais.

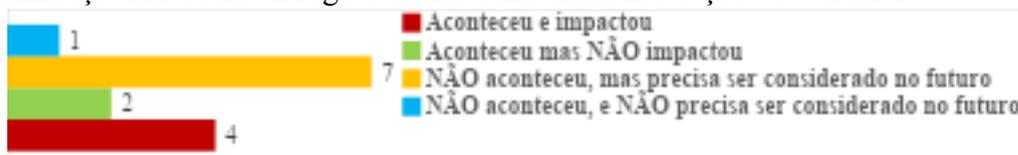
**FIGURA 22** – Unidades que atuaram no processo de infraestrutura das eleições de 2018 e 2022



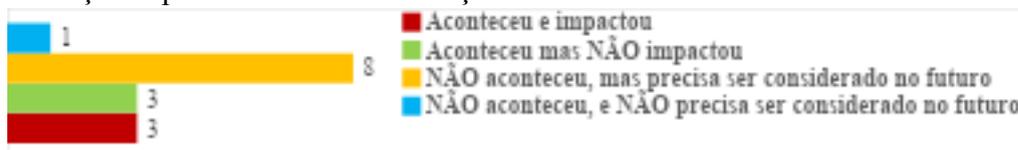
Fonte: Elaboração própria

Na análise dos riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF, a percepção da maioria dos respondentes evidenciou que as potenciais ameaças, apesar de não acontecerem, precisam ser consideradas. São elas:

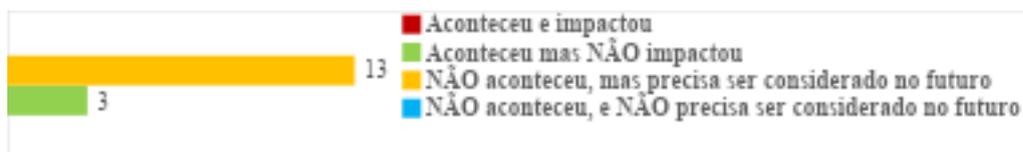
Ameaça: Atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior



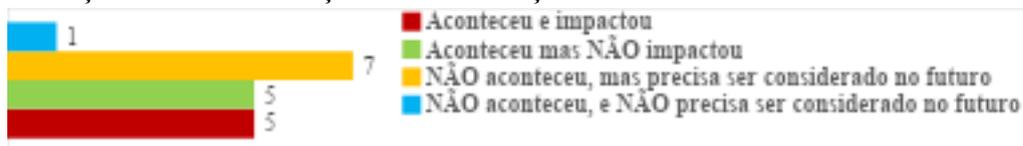
Ameaça: Impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior



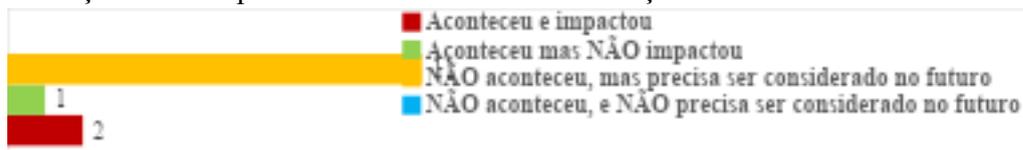
Ameaça: Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito



Ameaça: Falha nas licitações ou contratações tardias

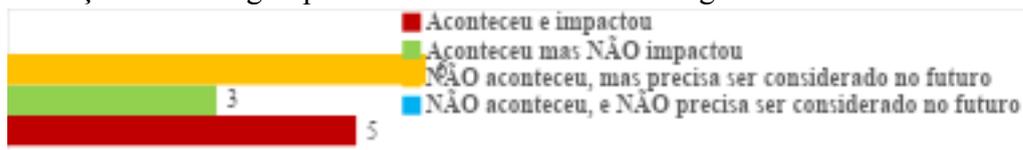


Ameaça: Falta de policiamento nos locais de votação e Juntas Eleitorais

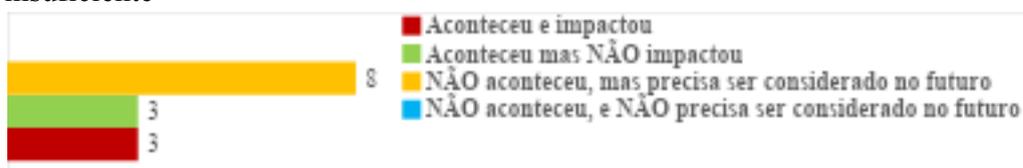


Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados evidenciaram que a maioria dos respondentes considerou que diversos deles, apesar de configurarem potenciais ameaças, "Não aconteceram, mas precisam ser considerados". Este grupo engloba: o prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior, a estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente do galpão de urnas, a falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro, a falta de policiamento nas Juntas até a retirada das urnas na segunda-feira, e a ausência de varredura antibomba no evento de diplomação.

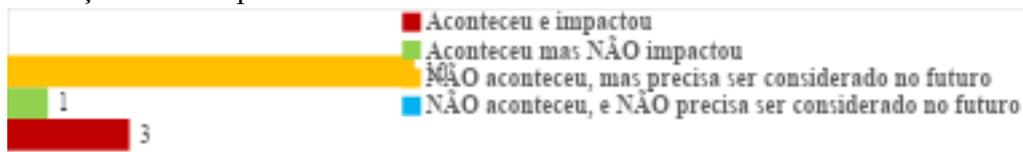
Ameaça: Prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior



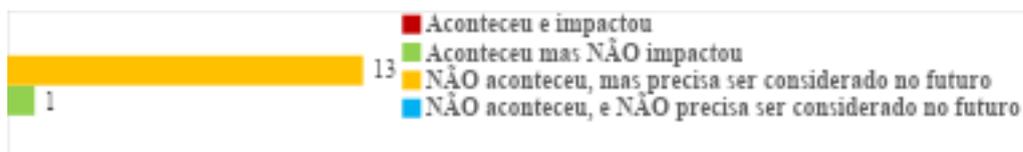
Ameaça: Galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente



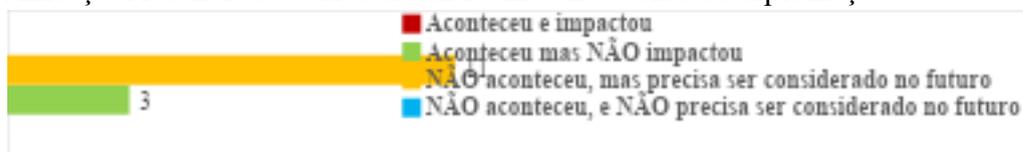
Ameaça: Falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro



Ameaça: Falta de policiamento nas Juntas até a retirada das urnas na segunda-feira

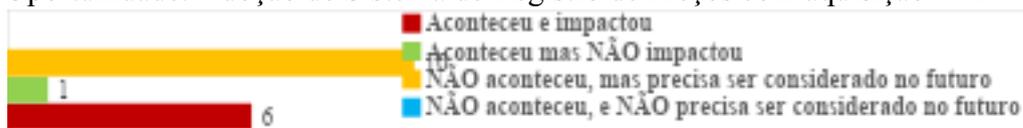


Ameaça: Ausência de varredura antibomba no evento de diplomação

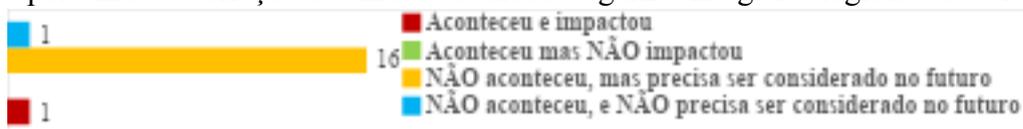


De outra banda, a maioria dos respondentes considerou que diversos deles, apesar de configurarem potenciais oportunidades, também "Não aconteceram, mas precisam ser considerados". São eles: a adoção do Sistema de Registro de Preços com aquisição no Ano "A- 1", a criação de uma unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições, a instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas e a autorização para o transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais.

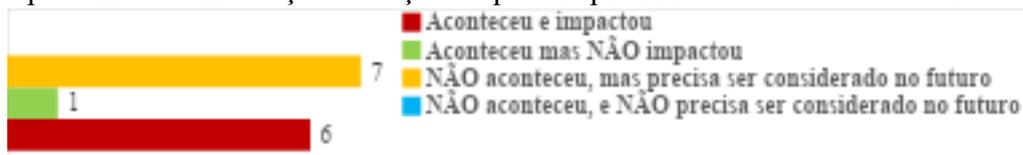
Oportunidade: Adoção de Sistema de Registro de Preços com aquisição A-1



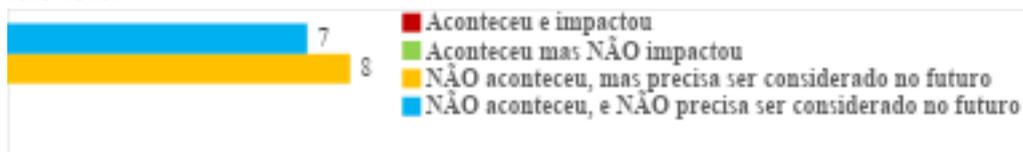
Oportunidade: Criação de unidade dedicada à gerir e integrar a logística das eleições



Oportunidade: Instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas

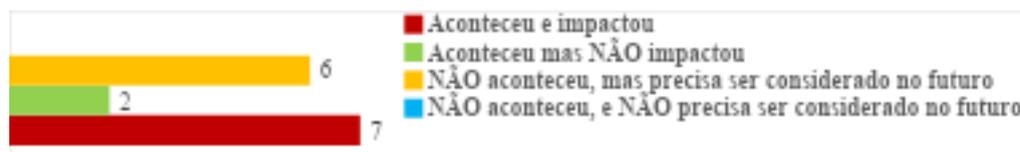


Oportunidade: Autorizar o transporte de Urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais



Em contraste, a maioria dos respondentes percebeu que a "Falta de critérios para solicitação de veículos e terceirizados" "Aconteceu e impactou" o processo eleitoral.

Ameaça: "Falta de critérios para solicitação de veículos e terceirizados"



Ao aprofundar a discussão, as respostas à pergunta “5.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações?” indicam a ocorrência de diversos fatores, sendo alguns categorizados como ameaças e outros como oportunidades. No grupo de ameaças, destacam-se: a necessidade de utilização do contrato de facilities para suprir contratações não previstas (geradores de emergência); a contratação de apoio administrativo para carregadores sem critérios objetivos, levando a excessos por parte dos cartórios; a ausência de contrato para comunicação visual nos testes de integridade; a ausência de cobertura no convênio com o TJDFT para impressão de cartazes e faixas, levando a Seção de Engenharia a imprimi-los de maneira improvisada; a polarização excessiva entre eleitores, causando ameaças no âmbito da segurança de maneira geral; as contratações tardias, com acúmulo de trabalho para as unidades e risco de insucessos e comprometimento do pleito; as janelas curtas de tempo para envio das urnas eletrônicas do exterior; e a necessidade de reforma do Galpão das Urnas na iminência do ano eleitoral para prevenir riscos relacionados às instalações elétricas e segurança, e prover melhorias no sistema de exaustão, infraestrutura sanitária e acessibilidade.

Já no grupo de oportunidades, observam-se: a elaboração de um planejamento completo para os testes de integridade (incluindo força de trabalho, logística, segurança, comunicação e contratos), a inclusão da avaliação dos sistemas de contra incêndio de todos os prédios no planejamento, a inclusão do envio de urnas de contingência e servidores ao exterior no planejamento e a necessidade de planejamento das contratações com maior antecedência.

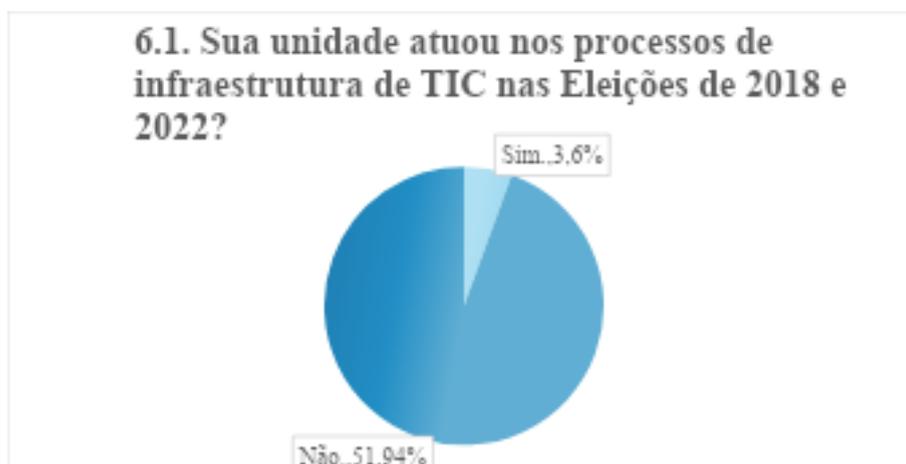
Ao explorar as percepções dos respondentes, as respostas à pergunta “5.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à infraestrutura física, contratações e segurança no futuro?” destacaram as seguintes oportunidades: a contratação por Atas de Registro de Preços (ARP) ou a ampliação dos prazos de vigência dos contratos de materiais, serviços e postos sob demanda, como brigadistas, cerimonial, comunicação visual, locação de espaços e estruturas provisórias; a inclusão da análise do impacto logístico da centralização do atendimento dos cartórios no edifício sede do TRE-DF;

a inclusão da gestão da cadeia de suprimentos no planejamento das contratações, visando conhecer fornecedores, processos e mercado; a análise de possíveis intervenções na estrutura dos galpões de urnas e de transportes ou a instalação de um galpão temporário devido ao aumento do número de urnas e a conclusão das contratações/aquisições até o mês de junho do ano eleitoral. As ameaças mencionadas foram: a ausência de critérios para a distribuição de pessoal terceirizado e a dificuldade de execução de tarefas pelas equipes que atuam no exterior.

#### 1.2.1.5 Processos do grupo “Infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação”.

Os achados revelaram que 6% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “Infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação”, que abarcou os processos de trabalho relacionados a hardwares, softwares, telefonia, sistemas eleitorais, urnas eletrônicas, e processos de recebimento, transmissão e totalização dos votos.

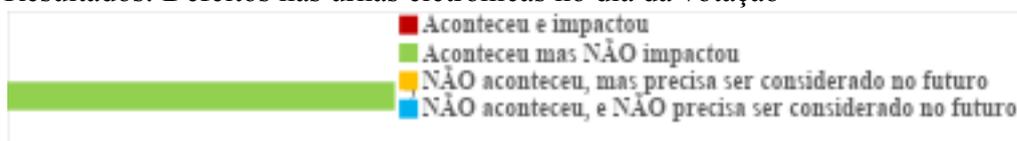
**FIGURA 23** – Unidades que atuaram no processo de TIC das eleições de 2018 e 2022



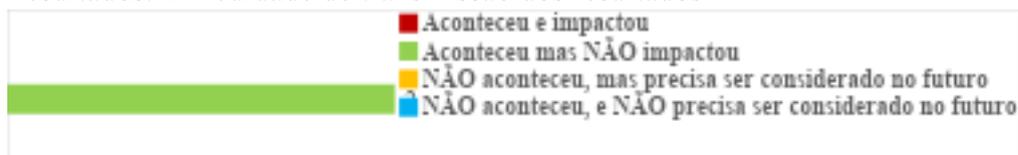
Fonte: Elaboração própria

Ao examinar os riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF, verificou-se que apenas dois respondentes registraram suas opiniões, o que limita a abrangência da análise. Contudo, da análise das percepções ficou evidenciado que a maioria das opiniões indicou que as ameaças de "Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação" e "Dificuldade de transmissão dos resultados", aconteceram, mas não impactaram o processo.

Resultados: Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação

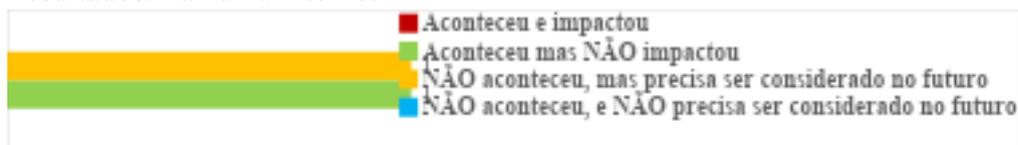


Resultados: Dificuldade de transmissão dos resultados



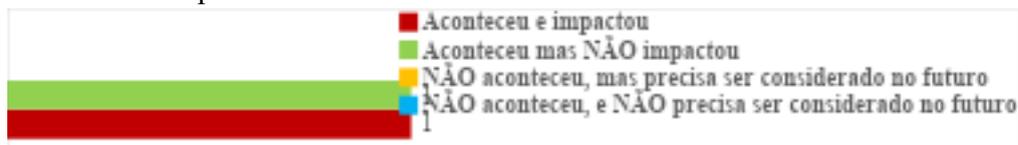
Já o fator "Falha na internet" apresentou uma divisão nas percepções: com metade afirmando que "não aconteceu, mas precisa ser considerado", enquanto a outra metade relatou que "aconteceu, mas não impactou".

Resultados: Falha na internet



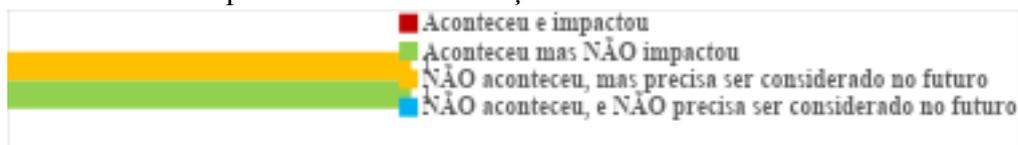
Quanto aos risco de "Impossibilidade de transmissão dos resultados", as opiniões se dividiram igualmente: metade indicou que "aconteceu, mas não impactou", e a outra metade afirmou que "aconteceu e impactou".

Resultados: Impossibilidade de transmissão dos resultados



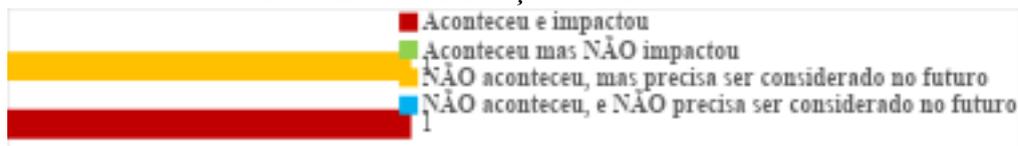
O risco de "Indisponibilidade dos serviços de TIC" teve a mesma divisão de opiniões: metade respondendo que "não aconteceu, mas precisa ser considerado", e a outra metade, que "aconteceu, mas não impactou".

Resultados: Indisponibilidade dos serviços de TIC



Por fim, o risco de "Problemas com a identificação biométrica" teve metade das respostas indicando que "não aconteceu, mas precisa ser considerado", enquanto a outra metade afirmou que "aconteceu e impactou".

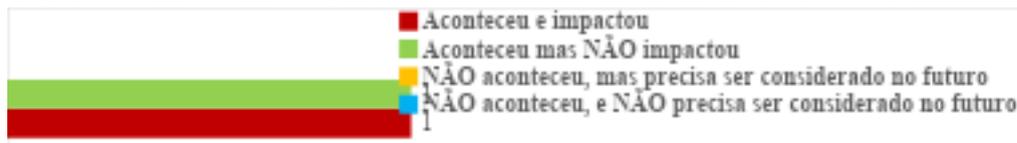
Resultados: Problemas com a identificação biométrica



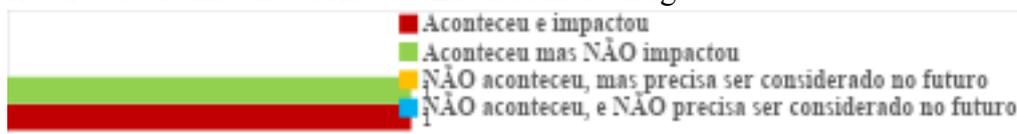
Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados evidenciaram que as ameaças relativas às "Instabilidades no Sistema ELO no fechamento de cadastro", assim como as "Falhas nas Urnas do Exterior mais antigas",

as "Mudanças nos sistemas dos LVs após os testes de transmissão", "Supervisores de Transmissão despreparados e sem controle dos equipamentos do JE Connect", "Falhas de sistema ou conectividade nos Polos de Transmissão" e "Falhas no sistema de mesários (declarações de ciência indisponíveis, ausência de relatórios)" seguiram o mesmo padrão de respostas, com metade das opiniões relatando que a ameaça "aconteceu, mas não impactou", enquanto a outra metade afirmou que "aconteceu e impactou".

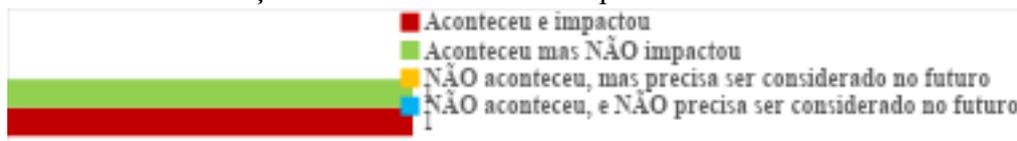
Resultados: Instabilidades no Sistema ELO no fechamento de cadastro



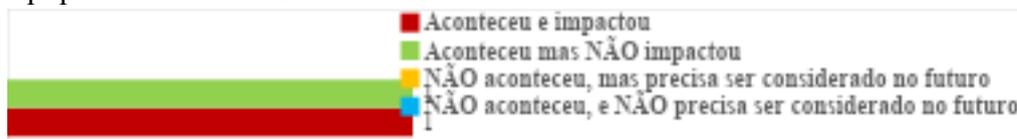
Resultados: Falhas nas Urnas do Exterior mais antigas



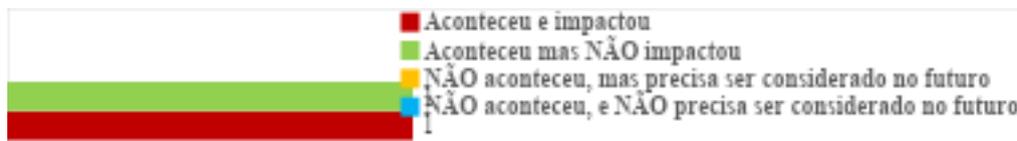
Resultados: Mudanças nos sistemas dos LVs após os testes de transmissão



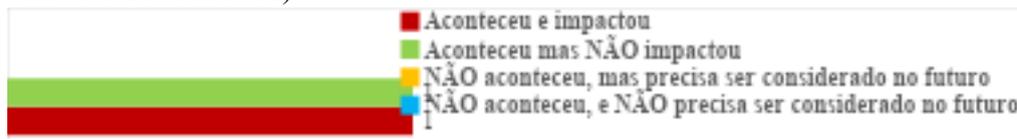
Resultados: Supervisores de Transmissão despreparados e sem controle dos equipamentos do JE Connect



Resultados: Falhas de sistema ou conectividade nos Pólos de Transmissão

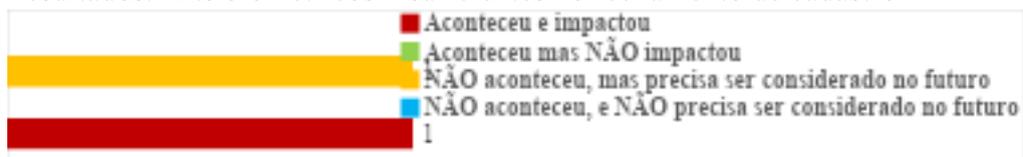


Resultados: Falhas no sistema de mesários (declarações de ciência indisponíveis, ausência de relatórios)

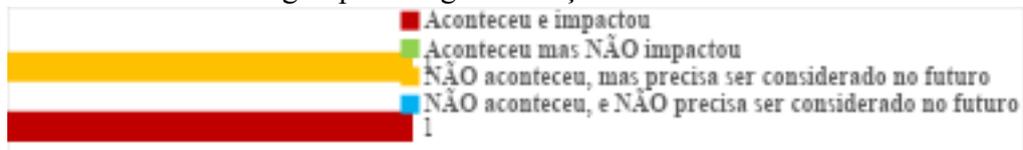


Os fatores "Kits biométricos insuficientes no fechamento de cadastro" e "Prazo exíguo para carga e lacração do Exterior" apresentaram a mesma divisão de respostas: metade indicou que "não aconteceu, mas precisa ser considerado", e metade afirmou que "aconteceu e impactou".

Resultados: Kits biométricos insuficientes no fechamento de cadastro

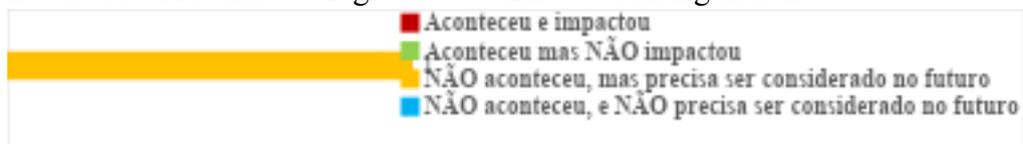


Resultados: Prazo exíguo para carga e lacração do Exterior



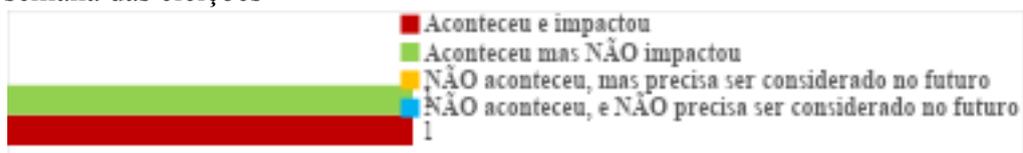
No tocante à ameaça da "Ausência de registros das urnas de contingência nas atas", apenas um respondente indicou que "não aconteceu, mas precisa ser considerado".

Resultados: Ausência de registros das urnas de contingência nas atas

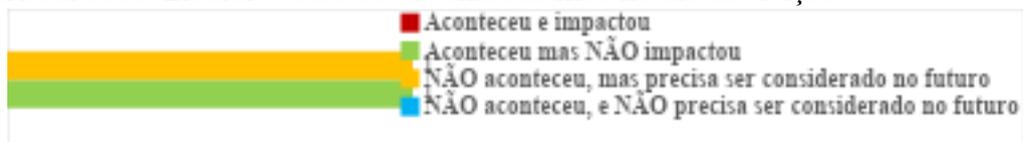


Por fim, os fatores "Realizar testes de transmissão com os Supervisores de Transmissão na semana das eleições" e "Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição", classificados como oportunidades, também tiveram respostas divididas. No primeiro, metade (1 de 2) indicou "Aconteceu, mas não impactou", e metade (1 de 2), "Aconteceu e impactou". No segundo, metade (1 de 2) afirmou "NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro", e metade (1 de 2) respondeu "Aconteceu, mas NÃO impactou".

Resultados: Realizar testes de transmissão com os Supervisores de Transmissão na semana das eleições



Resultados: Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição



No que tange à pergunta “6.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações?”, cumpre registrar que não houve registros de respostas.

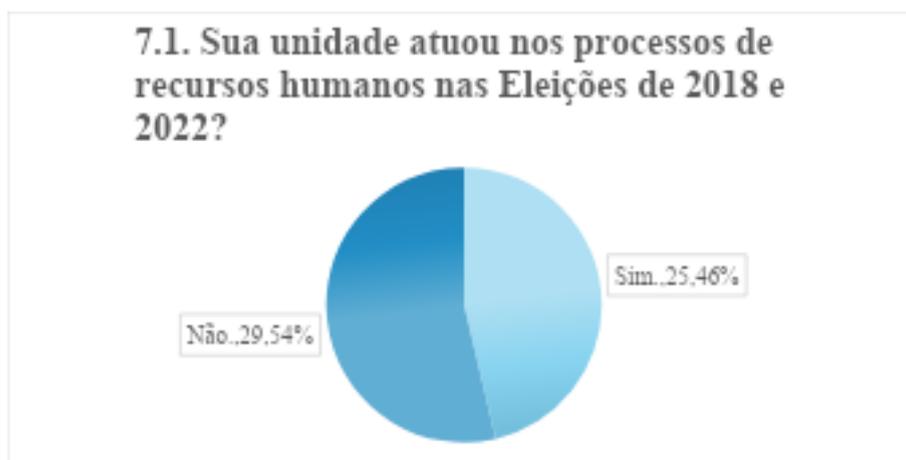
Ao explorar as percepções dos respondentes, as respostas à pergunta “6.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à infraestrutura de

TIC no futuro?” revelaram duas ameaças principais: falhas no transportador WEB e a ausência de testes do formato da transmissão pelo transportador WEB. Em contrapartida, foi apontada uma oportunidade: a inclusão no planejamento da realização de testes com o Transportador JE utilizando nuvem para transportar os dados via internet (sem VPN) e validação no e-título.

#### 1.2.1.6 Processos do grupo “Recursos Humanos”.

Os achados revelaram que 46% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo “Recursos Humanos”, que abarcou atividades como a composição de comissões e forças de trabalho e a convocação, treinamento/capacitação e remuneração de magistrados, servidores, terceirizados e agentes eleitorais.

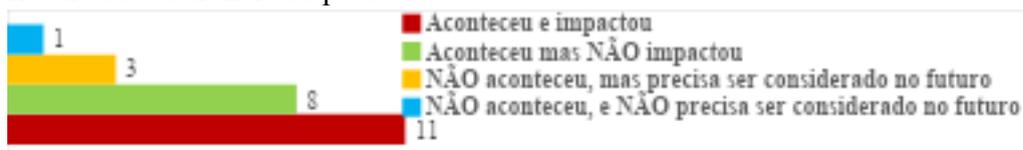
**FIGURA 24** – Unidades que atuaram no processo de RH das eleições de 2018 e 2022



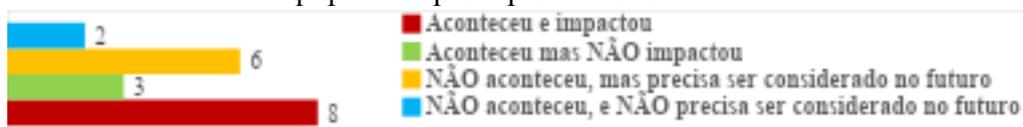
Fonte: Elaboração própria

Na análise dos riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF, a "Carência de pessoal" e a "Falta de equipe de suporte para o exterior" foram apontadas como ameaças que, na maioria das opiniões, aconteceram e impactaram as eleições.

#### Resultados: Carência de pessoal

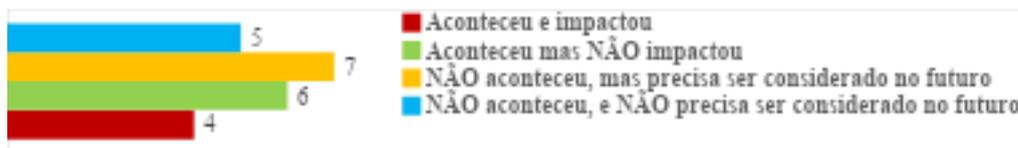


#### Resultados: Falta de equipe de suporte para o exterior

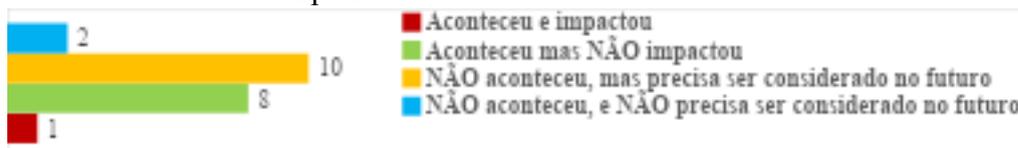


Outras ameaças consideradas pelos respondentes foram a "Dificuldade do eleitor no manuseio da urna" e o "Mau desempenho dos mesários". Entretanto, a maioria das opiniões indicou que elas não aconteceram, mas precisam ser consideradas.

Resultados: Dificuldade do eleitor no manuseio da urna

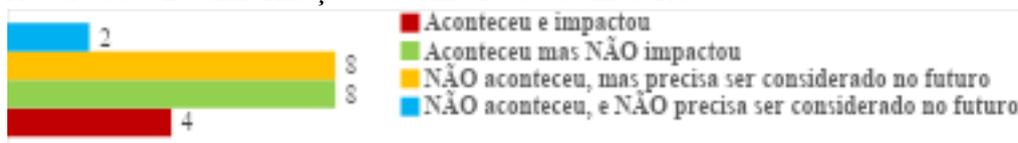


Resultados: Mau desempenho dos mesários



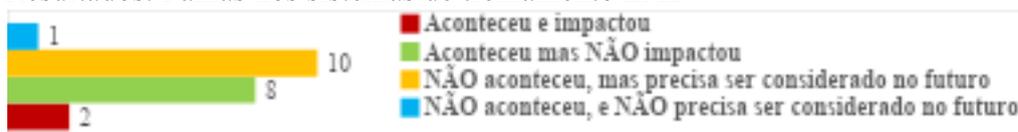
Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, os resultados evidenciaram que um grupo de fatores relacionados à capacitação e informação dos mesários demonstrou a necessidade de atenção, apesar de não terem impactado significativamente as eleições. A "Desinformação e desinteresse de mesários", classificada como ameaça, teve 50% das opiniões indicando que "NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado" e 50% afirmando que "Aconteceu, mas NÃO impactou".

Resultados: Desinformação e desinteresse de mesários

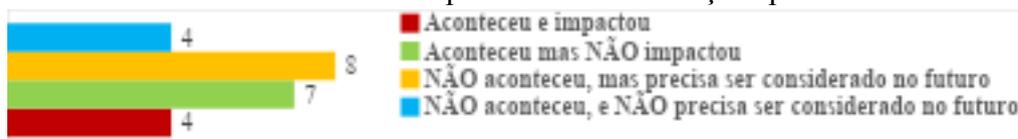


Outras ameaças que demandaram atenção, mas não geraram impacto, foram as "Falhas nos sistemas de treinamento EAD" e "Falhas no controle de ponto e nas autorizações para horas extras" que, na maioria das opiniões, não aconteceram, mas precisam ser consideradas.

Resultados: Falhas nos sistemas de treinamento EAD



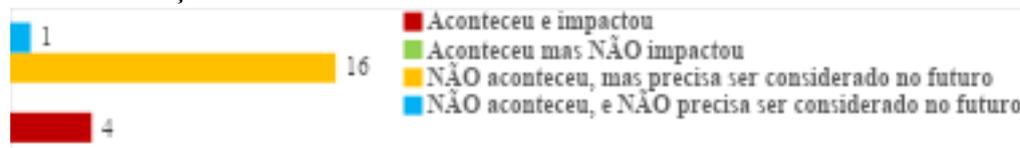
Resultados: Falhas no controle de ponto e nas autorizações para horas extras



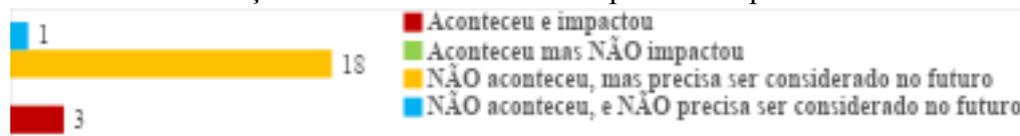
Por outro lado, oportunidades como o "Treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições", a "Liberação do treinamento de multiplicadores

para todos os servidores", a "Inclusão de temas de cidadania e democracia no treinamento dos agentes eleitorais" e a "Realização de avaliação dos instrutores dos agentes eleitorais" foram fatores que, na maioria das opiniões, não aconteceram, mas precisam ser considerados.

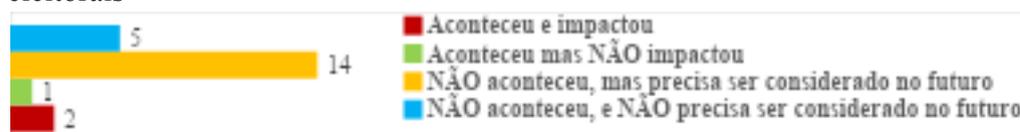
Resultados: Treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições



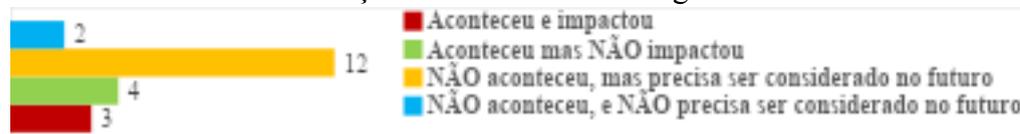
Resultados: Liberação do treinamento de multiplicadores para todos os servidores



Resultados: Incluir temas de cidadania e democracia no treinamento dos agentes eleitorais



Resultados: Realizar avaliação dos instrutores dos agentes eleitorais



Em um aprofundamento da discussão, as respostas à indagação “7.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações?”, revelaram diversos fatores relacionados à gestão de pessoal, destacando-se ameaças como a falta de servidores e a inexistência de critérios, tanto para o dimensionamento de recursos, quanto para medir o desempenho dos cartórios na utilização de recursos humanos e materiais. Também foram relatados como ameaças a falta de compromisso e engajamento de servidores, o treinamento extemporâneo da equipe do exterior e a capacitação deficitária de mesários do exterior e da equipe de embaixadas.

Além desses, se evidenciaram fatores classificados como ameaças relacionadas à infraestrutura, como os problemas com o Banco do Brasil, conveniado para o pagamento de agentes eleitorais, e as falhas e a limitação da ferramenta de envio de e-mails de convocação aos mesários. Neste sentido, a adoção de ferramenta de envio de e-mails em grandes lotes foi apontada como uma oportunidade a ser considerada.

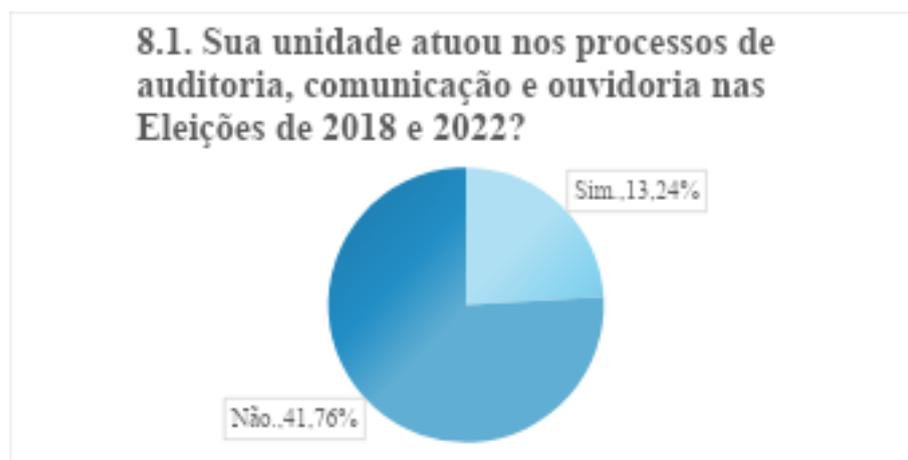
O exame das percepções dos respondentes em relação à pergunta “7.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à recursos humanos no futuro?” revelou um destaque aos temores relacionados à "Falta de servidores", reforçando a preocupação com a "Carência de pessoal" já identificada como um risco que impactou as eleições, e à "Desmotivação de servidores em virtude de cortes orçamentários com redução de recursos para horas-extras". Também se evidenciou como ameaça o fator "Critérios e metodologia deficientes para o planejamento da força de trabalho de terceirizados", corroborando os relatos registrados nas avaliações das eleições anteriores.

Por fim, no âmbito das relações externas, a "Mora ou falta de atendimento por questões técnicas ou normativas de solicitações de instruções para o exterior por parte do TSE e MRE" foi classificada como uma ameaça, evidenciando a necessidade de aprimorar a comunicação e os processos interinstitucionais.

#### 1.2.1.7 Processos do grupo “Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria”.

Os achados revelaram que 24% dos respondentes tiveram algum tipo de participação nos processos vinculados ao grupo que abarcou atividades de Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria.

**FIGURA 25** – Unidades que atuaram no processo de auditoria das eleições de 2018 e 2022

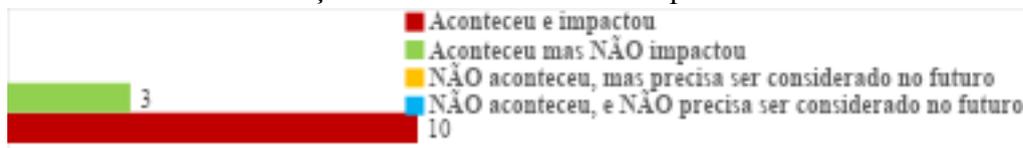


Fonte: Elaboração própria

Na análise dos riscos identificados no planejamento das eleições do TRE-DF, observou-se a ausência de riscos relativos aos processos de auditoria e ouvidoria, destacando-se somente a relevância da comunicação e da gestão da informação com a "Alta

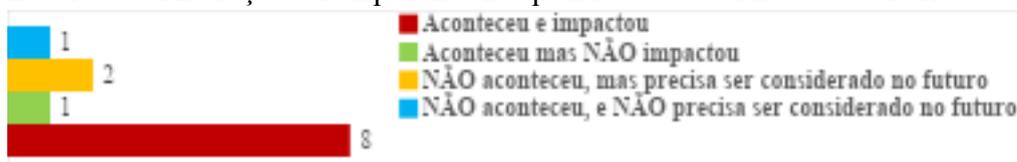
circulação de fakenews durante o período eleitoral" figurando como uma ameaça que, na maioria das opiniões, "Aconteceu e impactou" o processo eleitoral.

Resultados: Alta circulação de fake news durante o período eleitoral



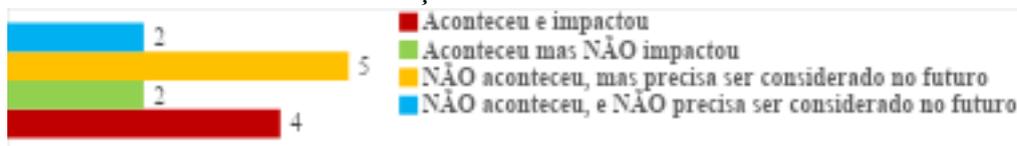
Quanto aos fatores identificados na avaliação das eleições pelos gestores do TRE-DF, as percepções relativas aos processos de auditoria revelaram que a “Alteração extemporânea no quantitativo de urnas da auditoria” foi uma ameaça que a maioria dos respondentes afirmou ter ocorrido e impactado as eleições.

Resultados: Alteração extemporânea no quantitativo de urnas da auditoria

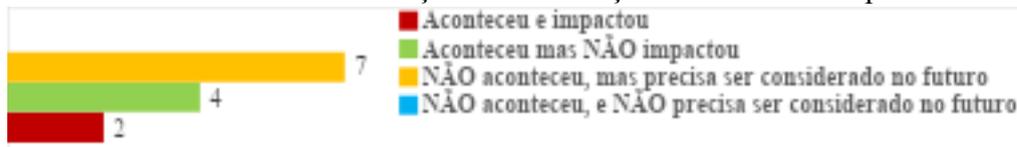


No âmbito da comunicação e divulgação, os resultados evidenciaram que as falhas na comunicação, tanto interna quanto com o público externo, foram identificadas como pontos de atenção, mesmo sem terem causado grande impacto nas eleições. As ameaças das "Falhas na comunicação Interna das unidades da Sede com os Cartórios", bem como das "Falhas na comunicação de informações aos eleitores e partidos" e da "Falha na orientação dos Administradores de local sobre a atuação da imprensa", tiveram a maioria das opiniões indicando que foram fatores que não aconteceram, mas que precisam ser considerados.

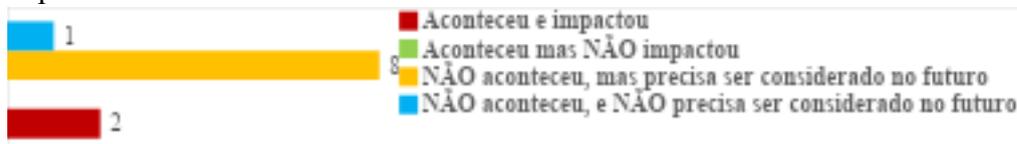
Resultados: Falhas na comunicação Interna das unidades da Sede com os Cartórios



Resultados: Falhas na comunicação de informações aos eleitores e partidos

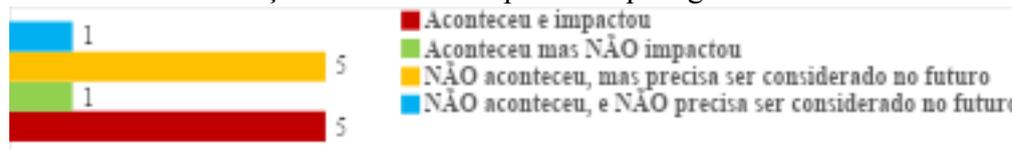


Resultados: Falha na orientação dos Administradores de local sobre a atuação da imprensa



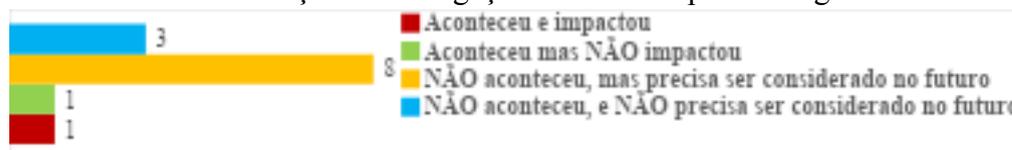
No mesmo diapasão, gestão de eventos também se mostrou um ponto de atenção, com a "Indefinição de unidade responsável pela gestão de eventos do Tribunal", também classificada como ameaça, dividindo opiniões: metade dos respondentes afirmou que a indefinição não se concretizou, mas requer atenção, enquanto a outra metade afirmou que aconteceu e impactou as eleições.

Resultados: Indefinição de unidade responsável pela gestão de eventos do Tribunal

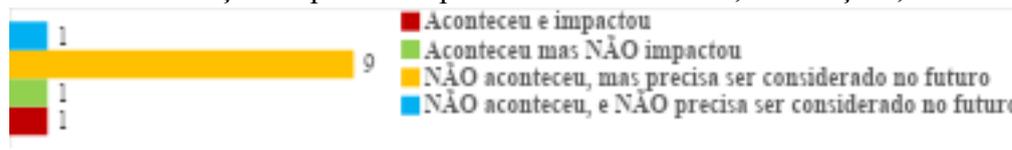


Ainda no campo da comunicação, destacaram-se oportunidades que, embora não implementadas, foram consideradas relevantes para o aprimoramento dos processos. A maioria dos respondentes indicou que a “Centralização de divulgações em editais por um órgão central”, a “Criação de pasta compartilhada com normas, orientações, modelos, etc.” e a proposta de “Retirar referências temporais dos impressos, para aproveitamento em pleitos futuros” são medidas que, apesar de não terem sido realizadas, precisam ser consideradas.

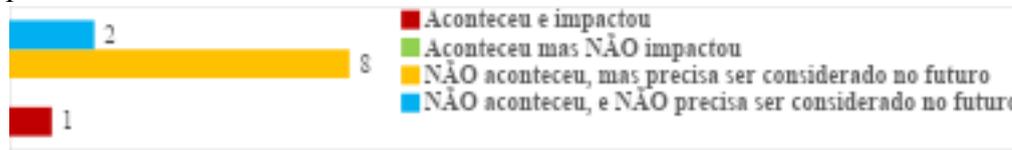
Resultados: Centralização de divulgações em editais por um órgão central



Resultados: Criação de pasta compartilhada com normas, orientações, modelos, etc”

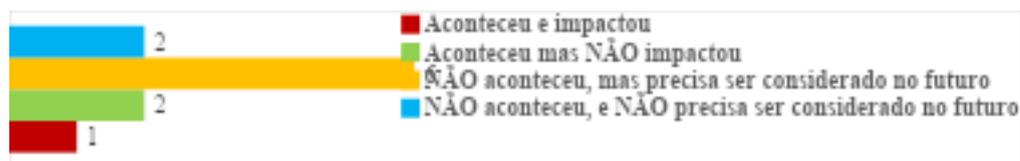


Resultados: Retirar referências temporais dos impressos, para aproveitamento em pleitos futuros



Por fim, no tocante ao atendimento prestado pela Ouvidoria na Central de Atendimento ao Eleitor (CATE), a ameaça relativa às "Falhas no atendimento da CATE (inacessibilidade e informações erradas)" também foram avaliadas como um fator que, na maioria das opiniões, "Não aconteceu, mas precisa ser considerado".

Resultados: Falhas no atendimento da CATE (inacessibilidade e informações erradas)



Na análise das respostas à pergunta “8.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações?” relativas aos processos de auditoria, evidenciou-se que fatores como as alterações significativas ou tardias na legislação e na forma de realização das auditorias, com impacto na aquisição dos meios necessários à sua realização, representam ameaças que precisam ser consideradas nos pleitos futuros. Do mesmo modo, também se consideram ameaças, fatores como a nomeação da Comissão de Auditoria em data próxima às eleições, prejudicando o planejamento e as licitações, assim como a substituição do juiz da comissão próximo ao primeiro turno e a realização da auditoria em dois locais distintos, dificultando a colaboração entre as equipes, também foram consideradas ameaças.

Em contrapartida, medidas como o aprimoramento do planejamento das auditorias, incluindo a previsão de recursos como cartazes, câmeras, transmissão online, espaço físico adequado e gerador de energia de emergência, foram apontadas como oportunidades. No mesmo diapasão: a nomeação da comissão com substitutos para cada membro e a indicação de um magistrado ainda no biênio anterior pelo Presidente em exercício; a criação de um grupo de trabalho com poderes para agir antes da nomeação da comissão; e a definição de um único local para os testes de integridade, como forma de otimizar a logística e a comunicação entre as equipes, também emergiram como oportunidades para aprimorar o processo.

Relativamente aos processos de comunicação, além das ameaças de desinformação e fakenews, que se somam aos relatos anteriores, foram evidenciadas falhas de diálogo interno, gerando ações desconectadas entre as unidades do TRE-DF, com destaque à falta de compartilhamento de decisões e às falhas na comunicação interna entre a Secretaria e os Cartórios Eleitorais sobre o planejamento das eleições.

Por fim, problemas na configuração de ramais telefônicos e na emissão de relatórios de atendimento da Central de Atendimento ao Eleitor (CATE) foram fatores identificados como ameaças que impactaram os processos de ouvidoria.

Na exploração das percepções dos respondentes, as respostas à questão “8.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos a auditorias, comunicação e ouvidoria no futuro?” evidenciam fatores que devem ser considerados

ameaças aos processos de auditoria futuros, com destaque à definição extemporânea do local para auditoria, ocorrida no TRE-DF, e às falhas nos serviços contratados de filmagem, a exemplo das ocorrências havidas em 2024, com equipamentos em desacordo com o edital, ausências de backup e lapsos em filmagens que exigiram medidas de mitigação por parte de outros Regionais Eleitorais.

Por outro lado, como oportunidades, destacam-se a licitação de suportes de câmeras de segurança nos moldes do TRE-SC, de modo a evitar intervenções nas estruturas físicas dos locais e permitir a escolha de locais mais altos, e a elaboração de um planejamento, nos moldes do TRE-TO, a ser executado ao longo do ano pelo grupo de trabalho ou comissão de auditoria, como forma de mitigar os riscos de atividades com prazos simultâneos trazidas pelo calendário eleitoral.

Também foram apontadas ameaças a outros processos de trabalho, como o aumento expressivo dos incidentes relativos à propaganda eleitoral online, que exigirá que os magistrados e servidores componentes da próxima Comissão de Organização e Fiscalização da Propaganda Eleitoral (COFPE) tenham alto nível de conhecimento das redes sociais e mídias digitais, e oportunidades como o investimento na educação para a cidadania como forma de combater a desinformação.

#### *1.2.1.8 Processos do grupo “Processos e Riscos não relacionados”.*

No exame do último grupo de perguntas, destinado a identificar eventuais “Processos e Riscos não relacionados”, as respostas à pergunta “9.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação em algum processo que não se enquadra nos grupos descritos acima?” revelaram a existência do processo de julgamento de recursos em face de decisões judiciais, executado em 2018 e 2022 pela Assessoria Jurídica da Presidência (AJUP).

Na resposta à pergunta “9.2. Nos processos que não se enquadraram listados acima, houve algum evento que impactou as Eleições de 2018 e 2022?” ficou evidenciado que as atividades de admissibilidade de recursos judiciais, tanto das eleições quanto de prestações de contas passadas, impactou no aumento de trabalho da AJUP, pois concorreu com a análise de contratações para as eleições e incidentes de contratos já existentes.

Todavia, na análise da resposta à pergunta “9.3. Dos eventos listados na pergunta anterior, há algum que deva ser considerado como ameaça ou oportunidade nos pleitos futuros?” ficou evidenciado que a questão foi resolvida para os pleitos futuros, não sendo

necessário considerá-la como um risco futuro visto que a AJUP não atuará mais nos processos judiciais eleitorais, podendo se focar integralmente nos processos de contratações e seus incidentes.

Em suma, conforme se verificou nos resultados supracitados, os questionários foram cruciais na validação, tanto dos eventos inicialmente identificados como riscos pelo TRE-DF, quanto dos fatores que efetivamente impactaram a execução das eleições do Órgão. Do mesmo modo, a coleta foi relevante para identificar, tanto os eventos que passaram alheios ao planejamento e à avaliação das ações, quanto os eventos em potencial que, na ótica dos gestores, poderiam gerar impactos às ações dos pleitos futuros.

## **1.2.2 Achados das entrevistas**

Conforme a metodologia estabelecida, a etapa das entrevistas teve por alvo a busca pelas perspectivas de nível estratégico do órgão. Desse modo, a exceção dos titulares da Corregedoria e do Cartório do Exterior<sup>31</sup>, foram feitas entrevistas com os titulares de todas as outras macrounidades do Tribunal, cujos achados passa-se a detalhar a seguir.

### *1.2.2.1 Entrevista com a Secretária de Gestão de Pessoas*

Na entrevista com a Secretária de Gestão de Pessoas ficou evidenciado que, em relação ao dimensionamento da força de trabalho, há uma concordância com a carência de pessoal e a falta de motivação e engajamento dos servidores como obstáculos, sublinhando a dificuldade na alocação de servidores para os cartórios, especialmente em regiões menos atrativas, e concorda que a ausência de parâmetros claros para avaliar a eficiência dos cartórios na gestão de recursos e a concentração de conhecimento em um número limitado de servidores, se apresentam também como ameaças. Nesse sentido, inova ao sugerir a elaboração de um manual de eleições específico para cartórios, contendo rotinas e procedimentos padronizados, visando à difusão de conhecimento e à redução da dependência de um grupo restrito de servidores.

Quanto à gestão de desempenho, a Secretária reconhece a importância de avaliar individualmente o desempenho dos instrutores como forma de mitigar a ameaça do mau

---

<sup>31</sup> A Secretária da Corregedoria e o Chefe do Cartório do Exterior não participaram das entrevistas por não terem atendido ao critério “3. Ter atuado ativamente na coordenação das ações da sua área durante as Eleições Gerais de 2018 ou de 2022”, constante do item “3.3.4.2 Critérios de seleção”.

desempenho dos mesários, contudo destaca a dificuldade em avaliar o desempenho dos mesários em turmas pulverizadas. Como forma de garantir a disponibilidade da equipe em momentos cruciais do processo eleitoral, inova ao defender a necessidade de regulamentar os períodos de férias dos servidores, restringindo-os de abril a outubro. Na visão da entrevistada, tanto as alterações na liderança das unidades em períodos eleitorais, quanto a nomeação tardia de comissões representam ameaças que podem prejudicar a execução de processos importantes. Em contrapartida, defende as oportunidades de nomeação de comissões com antecedência, assim como a criação de grupos de trabalho para iniciar o planejamento no biênio anterior, e a criação de forças-tarefa especializadas para períodos de alta demanda. Ademais, concorda que há prejuízo quando servidores em forças-tarefa são requisitados por suas unidades de origem, contudo questiona a criação de assessorias para juízes auxiliares, e inova propondo aumentar os servidores nas unidades já existentes, como a COFPE.

Na visão da Secretária, a capacitação dos servidores da SJU e STIC para o sistema CAND e PJe é considerada essencial, assim como a necessidade de suporte técnico da STIC. Defende ainda a implementação de treinamento sistêmico obrigatório para todos os servidores e a liberação do treinamento de multiplicadores para todos os servidores, e destaca a necessidade de capacitar antecipadamente os servidores da COFPE em matéria eleitoral e em relação a ocorrências em mídias digitais. Concorde com a ocorrência de falhas no controle de ponto e horas extras, especialmente no cartório do exterior, e reconhece a ameaça causada pelas falhas de sistemas, como no caso do Banco do Brasil, do módulo de treinamento EAD do TSE e da ferramenta de envio de correspondências. Quando aos dois primeiros, destaca que são causas externas que estão fora do nosso controle, e quanto ao último, inova ao defender a criação de sistema de convocação de mesários que inclua a confirmação de dados e o aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix.

A entrevistada concorda com os prejuízos do treinamento extemporâneo da equipe do exterior, e inova ao defender a criação de um hot site com informações e a realização de treinamentos online, lives e quizzes para assegurar a capacitação adequada. Quanto ao treinamento 100% online, reconhece a oportunidade, mas defende a implementação de mecanismos de avaliação para garantir a efetividade do aprendizado. Por fim, inova ao levantar a necessidade de capacitar os terceirizados da CAE que atuam no atendimento ao eleitor, para que possam auxiliar durante as eleições. De maneira geral, a entrevistada preocupa-se com a falta de planejamento e padronização, e defende a capacitação contínua, otimização dos processos e uso de tecnologia para melhorar a gestão eleitoral, evidenciando que a experiência dos servidores é crucial para um sistema mais eficiente.

### *1.2.2.2 Entrevista com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação*

No diálogo com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, foram expostas percepções a respeito de diversos fatores que impactam o processo eleitoral. Inicialmente, as falhas na internet são apontadas como um fator de risco em virtude das comunicações do Órgão no dia da eleição, notadamente a interlocução com o exterior. No tocante aos riscos de conexão, o entrevistado concorda que a dificuldade ou a impossibilidade de transmissão dos resultados são ameaças a serem consideradas, existindo, contudo, planos de contingência, como a transmissão de outros locais ou o envio de fotos do boletim de urna.

No mesmo sentido, reconhece que a falha no Transportador WEB, assim como as falhas de sistema ou de conectividade nos polos de transmissão e as mudanças nos sistemas dos locais de votação após os testes de transmissão são riscos reais, mas esclarece que os riscos tendem a ser minimizados caso a Justiça Eleitoral passe a adotar o Transportador JE, que utiliza conexão simples com a internet e dispensa configurações específicas nos computadores. E, ainda no tema, inova ao destacar a subestimação de ameaças cibernéticas como uma grave ameaça que precisa ser considerada.

O entrevistado discordou da oportunidade de Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição, em razão da impossibilidade de adoção da medida, visto que o sistema não permite a realização do georreferenciamento, requisito para a coleta sem documentação no dia da eleição.

Relativamente à insuficiência de kits biométricos no fechamento do cadastro, atribui a responsabilidade ao TSE pelos atrasos na licitação, e destaca a importação de dados biométricos de outros órgãos e a validação da biometria em totens externos como alternativas para contornar o problema. E a ausência de registros das urnas de contingência nas atas é atribuída às falhas de capacitação das equipes, defendendo processos e checklists na troca de urnas como forma de garantir a integridade do processo.

Quanto à ameaça de supervisores de transmissão despreparados e sem controle dos equipamentos do JE Connect e a oportunidade de realizar testes de transmissão com os supervisores de transmissão na semana das eleições, o Secretário ressalta a importância do treinamento dos técnicos de transmissão, responsáveis pela conexão dos equipamentos, em detrimento dos supervisores dos locais de votação, quando o assunto é a preparação para a transmissão dos resultados.

Na perspectiva do entrevistado, a indisponibilidade dos serviços de TIC é atribuída parcialmente ao TSE, responsável pelos sistemas ELO, de mesários e o Justifica, e destaca que geralmente decorrem da sobrecarga de acessos simultâneos, especialmente durante o fechamento do cadastro. Entretanto, reconhece que as falhas no sistema de agendamento e a expedição tardia das cartas convocatórias, são ameaças dentro da esfera de atuação do TRE-DF, sendo a última atribuída a decisões de última hora da administração e à limitação das ferramentas do Órgão. Assim, reconhece a oportunidade de contratação de uma solução para envio em grandes lotes para evitar esse problema.

Em relação aos defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação e problemas com a identificação biométrica, o entrevistado elenca uma série de causas que contribuem para a sua ameaça, como as falhas nos leitores biométricos, urnas antigas, coleta de biometria inadequada. No mesmo sentido, corrobora as falhas nas urnas do exterior mais antigas e o quantitativo limitado de urnas modelo 2020 e 2022 como ameaças, mas destaca que a distribuição é de responsabilidade do TSE e sugere uma interlocução com aquele Superior, notadamente considerando a complexidade logística das eleições no exterior. E conclui destacando que o prazo exíguo para carga e lacração no exterior é um fator prejudicial, sendo o envio antecipado das urnas e servidores para o exterior e a formação de equipes para trabalhar na madrugada apontados como alternativas.

O entrevistado ainda destaca a falta de suporte especializado da STIC nos sistemas CAND/PJE e de Horário Eleitoral como um problema oriundo da falta de pessoal especializado, e defende a utilização de terceirizados, a capacitação de servidores em todos os sistemas e a participação em testes em campo realizados pelo TSE como soluções para essa questão. Por fim, destaca como um risco relevante, a carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio, sendo a capacitação para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais fundamental.

Na etapa final da entrevista, ao ser consultado sobre as ameaças que mais impactaram as ações de 2018 e 2022, o Secretário elenca em primeiro lugar o prazo exíguo para carga e lacração do Exterior, como de maior impacto, seguido pelos fatores: problemas com a identificação biométrica; instabilidades no Sistema ELO no fechamento de cadastro; kits biométricos insuficientes no fechamento de cadastro; e a dificuldade de transmissão dos resultados. Relativamente às oportunidades de 2018 e 2022, destacou-se em primeiro lugar o fim da utilização de urnas para o recolhimento exclusivo de justificativa, seguido dos fatores: utilização do transportador WEB (com auxílio de VPN) para transmissão de dados do Exterior excluindo o JECONECT; Melhora no processo de coleta de justificativa pelo e-título;

suporte ao público do exterior com a utilização de whatsapp (vídeo e mensagens imediatas); e o site do TSE com informações fatos e boatos (transparência)

Ao ser consultado sobre as ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras, elencou em primeiro lugar o aumento exponencial dos eleitores do exterior, seguido pelos fatores: prazo exíguo para carga e lacração do exterior; falta de equipe técnica para atuar no suporte ao processo do exterior; dificuldades de transmissão dos resultados por falta de aplicação disponibilizada exclusivamente ao exterior; e a carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio. Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto a utilização de nova aplicação para transmissão de resultados (transportador JE diretamente pela internet com validação via e-título) para utilização no ZZ e DF, seguida dos fatores: acordo de Cooperação para importação de biometria dos eleitores evitando coleta no cartório (projeto BIOEX); e da possibilidade de pilotagem de coleta de votos com a utilização de mobile, diminuindo a logística, custos e suporte nas eleições do exterior.

#### *1.2.2.3 Entrevista com o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças*

A entrevista com o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças evidenciou sua visão de que o planejamento foi tardio, proforma e que só foi entregue após cobranças da gestão anterior, o que coaduna com a formalização tardia do projeto. Contudo, o entrevistado discorda da ausência de impactos ao ilustrar o caso da contratação emergencial da auditoria das urnas. As avaliações da orçamentação incremental e do planejamento baseado em compilação de pedidos, sem metodologia, memória de cálculo foram validadas, entretanto refutou-se a descrição de "critérios e metodologias deficientes de planejamento da força de trabalho" como ameaças. Na visão do Secretário, não há metodologia, o que corrobora o fator inexistência de critérios de dimensionamento de recursos.

Segundo o entrevistado, a "baixa maturidade no gerenciamento de riscos" é uma realidade que se comprovou com a ausência de menção a riscos contemporâneos, como a pandemia, violência física contra o sistema e ataques cibernéticos na primeira versão do planejamento de 2022.

O entrevistado discordou da avaliação de que a inexistência de critérios de desempenho dos cartórios na utilização de recursos humanos (terceirizados ou não), materiais, energia e água, entre outros deva ser considerada uma ameaça. Em sua visão, não há maturidade para criar esses critérios, devendo o Tribunal focar inicialmente na quantificação

racional dos insumos, com o conhecimento da real necessidade de cada item. Já em relação às "falhas na gestão das ações da corregedoria", o entrevistado aponta para a necessidade de a corregedoria realizar uma análise crítica das necessidades, e utiliza o exemplo de um cartório solicitou uma força de trabalho diferente de outros quatro cartórios que atuariam na mesma atividade, ilustrando a falta de padrão e de critérios nas demandas.

Quanto a centralização das urnas o Secretário entende ser um risco, pois em caso de incêndio ou vandalismo, todas as urnas podem ser inutilizadas, resultando em um impacto "altíssimo". Na sua visão, a centralização aumenta o risco de perda total, enquanto dividir as urnas em locais distintos diluiria esse risco.

O entrevistado discorda da visão da "centralização do atendimento" como uma ameaça, apontando que pode ser também oportunidade, com impacto positivo na logística, mas com risco de "custo reputacional". Destaca que a centralização precisa de planejamento cuidadoso para evitar filas e reforçar a segurança, e enxerga os impactos na "cultura logística" com ceticismo, pois entende que a logística deve adaptar-se às necessidades. Ele menciona que em outros Tribunais Regionais Eleitorais, é comum um cartório atender várias cidades, funcionando bem mesmo com poucos servidores.

Na visão do Secretário, os riscos logísticos de "atraso na entrega de urnas e materiais das zonas eleitorais do exterior", "prazo exíguo para envio tanto dos documentos obrigatórios quanto das urnas do exterior" e "janelas curtas de tempo para envio das urnas eletrônicas para o exterior" são ameaças em razão da falta de compreensão do TSE sobre eleições no exterior, que em razão da natureza do material transportado, demandam mais prazo, recursos e pessoal. Ele defende que o TSE deve entender a complexidade das eleições no exterior.

Sobre o fator "distribuição de veículos sem atentar às particularidades dos cartórios" o entrevistado considera a percepção de ameaça como "distorcida", argumentando que historicamente os dados indicam para sobras de veículos nos cartórios, e afirma que o problema é a necessidade de reduzir a quantidade de veículos por cartório, usados mais por comodidade do que necessidade. Nesse sentido, defende a oportunidade de criação de uma unidade dedicada à gestão e integração da logística das eleições, e critica a visão de que a eleição ocorre apenas a cada quatro anos, argumentando que o processo é contínuo e exige atenção constante e estrutura para enfrentar problemas, como fornecedores sem capacidade operacional.

Ele discorda da autorização para transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais devido ao risco reputacional para o Tribunal, especialmente em um contexto de desconfiança nas urnas eletrônicas. Na sua visão, a segurança, demonstrada atualmente

pela escolta policial, estaria em risco se agentes fossem responsáveis pelo transporte, razão pela qual considera a proposta inadequada para Brasília.

Em relação às falhas no planejamento das contratações, o entrevistado reconhece falhas, destacando problemas de tempestividade e falta de um processo mapeado, estruturado. Na sua visão, a eleição – principal processo do Tribunal – , carece de um passo a passo definido, para mitigar ameaças como a ausência de mapeamento dos processos de eleição com registro das contratações responsáveis e prazos e a falta de planejamento para contratações que necessitam ser planejadas e executadas com maior antecedência. Contudo, discorda sobre relatos de que contratos importantes que venceram, e afirma que o problema sistêmico está na especificação e dimensionamento dos itens, exemplificando uma tentativa de contratação de um pendrive inexistente, ou a superestimação de itens de outra licitação do Órgão. Atrasos nas contratações e acúmulo de trabalho também são destacados como um alerta sobre riscos reais de insucesso e comprometimento do pleito, levando a contratações emergenciais indesejadas.

A contratação por Atas de Registro de Preços e a ampliação dos prazos de vigências dos contratos de materiais, serviços e postos sob demanda são vistas como oportunidades, assim como a inclusão no planejamento da logística da gestão da cadeia de suprimentos, bens e serviços, de modo a conhecer fornecedores, processos e mercado, que apesar de ser quase utópica, é uma boa prática. O entrevistado critica a forma como as compras públicas são tratadas, juridicamente em vez de administrativamente, e a falta de profissionalização das áreas, e defende mapear o mercado, conhecer fornecedores e monitorar suas capacidades para evitar falhas, como as ocorridas em 2022 e 2024, quando uma empresa ganhou licitações em diversos locais, mas não conseguiu entregar os itens.

O Secretário considera a "fixação da conclusão das contratações até junho do ano eleitoral" uma boa prática, critica a falta de controle hierárquico e responsabilização no Tribunal, permitindo que prazos sejam ignorados, e defende a criação de uma unidade responsável pelas contratações, que centralizaria as demandas e auxiliaria na especificação dos itens, em conjunto com a área técnica, a partir da necessidade da unidade demandante.

O entrevistado corrobora a visão das intervenções antes do ano eleitoral como ameaças, reconhece a dificuldade nesse planejamento e destaca a necessidade de aprimorar o plano de obras. Nesse sentido, ressalta a importância do direcionamento pela administração, com definição de prioridades, e a necessidade de orçamento para o projeto. Destaca ainda a falta de estrutura da equipe, com apenas um servidor em engenharia e manutenção, sem substitutos, e defende que a inclusão no planejamento da avaliação dos sistemas de contra

incêndio antes das eleições pode ser vista como uma oportunidade, se feita antecipadamente. Por fim, destaca que a análise de intervenções na estrutura dos galpões já foi realizada, mencionando visitas a outro Tribunal para buscar soluções e a necessidade de intervenção nos galpões.

Na etapa final da entrevista, ao ser consultado sobre as ameaças que mais impactaram as ações dos processos de planejamento de 2018 e 2022, o Secretário elenca em primeiro lugar o fator formalização tardia do projeto, como de maior impacto, seguido pelos fatores: planejamento baseado em compilação de pedidos, sem metodologia, memória de cálculo, etc.; inexistência de critério de dimensionamento de recursos (terceirizados, veículos, materiais, mobiliários); aumento exponencial do eleitorado do exterior; e baixa maturidade no gerenciamento de riscos. Quanto às ameaças que mais impactaram as ações dos processos de Infraestrutura, Contratações e Logística de 2018 e 2022, o Secretário elenca em primeiro lugar o fator falhas no planejamento das contratações (ausência de mapeamento das contratações, vencimentos de contratos importantes) como de maior impacto, seguido pelos fatores: reformas dos galpões (Urnas e SETRA) na iminência do ano eleitoral; atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior (prazo exíguo para envio de documentos e urnas); galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente; e falha nas licitações ou contratações tardias.

Ao ser consultado sobre as ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras dos processos de planejamento, elencou em primeiro lugar o fator formalização tardia do projeto, seguido pelos fatores: aumento exponencial do eleitorado do exterior; alterações legislativas significativas; baixa maturidade no gerenciamento de riscos; e inexistência de critério de dimensionamento de recursos (terceirizados, veículos, materiais, mobiliários). Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto dos processos de planejamento futuros o fator criação de repositório com informações detalhadas das eleições do exterior para dar maior transparência, seguido dos fatores: criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecidos; e criação do grupo de trabalho do exterior (GT ZZ).

Quanto às ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras dos processos de Infraestrutura, Contratações e Logística, o Secretário elenca em primeiro lugar o fator galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente, seguido pelos fatores: impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior; falhas no planejamento das contratações (ausência de mapeamento das contratações, vencimentos de

contratos importantes); e falha nas licitações ou contratações tardias. Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto dos processos de Infraestrutura, Contratações e Logística futuros o fator criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições, seguido dos fatores: adoção de sistema de registro de preços com aquisição no Ano “A – 1”; conclusão das contratações/aquisições até o mês de junho; incluir no planejamento da logística a gestão da cadeia de suprimento (bens, serviços, etc.) de modo a conhecer fornecedores, processos, mercado; e análise de possíveis intervenções na estrutura dos galpões de urnas e de transportes ou instalação de galpão temporário em razão do aumento de urnas.

#### *1.2.2.4 Entrevista com o Secretário Judiciário*

Na sua oportunidade, o titular da Secretaria Judiciária do TRE-DF, corroborou a visão da "formalização tardia do projeto" como uma ameaça, posto que o atraso impacta negativamente o andamento de todos os demais processos de trabalho. Ao exemplificar o caso de 2022, quando o planejamento se iniciou somente após abril, demonstrou a necessidade de um planejamento antecipado para que as necessidades e os recursos sejam adequadamente dimensionados. Em relação aos “atrasos no cronograma da reunião de capacitação dos partidos”, concordou que quaisquer "conteúdos não essenciais" prejudicam a eficiência do processo de orientação, tendo em vista que o tempo limitado para a capacitação dos partidos exige foco na transmissão de informações cruciais para que estes possam iniciar os trâmites necessários. Desse modo, a demanda reprimida por falta de clareza sobrecarrega os servidores posteriormente, impacta negativamente o fluxo de trabalho.

O entrevistado aponta o "prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas" como um obstáculo significativo e reconheceu que, apesar da equipe ser relativamente madura e ter conseguido contornar os impactos negativos do tempo escasso nas últimas eleições, a limitação temporal ainda precisa ser considerada. Complementou destacando que a necessidade de analisar um grande volume de processos em um curto período exige a implementação de medidas de mitigação eficazes.

O Secretário valida a "falta de suporte especializado da STIC nos sistemas de candidaturas (CAND) e Horário Eleitoral (HE)" como ameaças, e reconhece que o suporte simultâneo dos dois sistemas, cruciais para o processo eleitoral, gera uma sobrecarga para a

equipe da STIC. Contudo, ressalta que o suporte técnico adequado é fundamental para que as áreas de negócio possam operar de forma eficiente.

Relativamente aos recursos humanos, destaca a "carência de pessoal", a "concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores" e as "definições tardias de força de trabalho", especialmente no caso da força-tarefa responsável pelos registros de candidatura, como fators preocupantes que resultam em sobrecarga de trabalho para alguns e falta de capacitação para outros. Desse modo, defende a "antecipação da designação dos servidores da força-tarefa", o que possibilitaria um treinamento mais adequado e a "capacitação dos servidores da SJU sobre os sistemas CAND/PJE", visando nivelar o conhecimento da equipe, especialmente em relação ao sistema CAND, que sofre modificações a cada eleição.

A necessidade de "regulamentar a proibição de alteração da titularidade e força de trabalho das unidades às vésperas ou durante o processo de candidaturas" também é apontada pelo entrevistado. Apesar de a mudança na titularidade da sessão de partidos no meio do processo de registro de candidatura não ter gerado grandes impactos na prática, devido a ajustes informais, o Secretário defende a criação de normas que evitem esse tipo de situação, conferindo maior segurança e previsibilidade aos processos.

Por fim, o entrevistado destaca que a existência de processos de trabalho sem responsáveis atribuídos, como uma ameaça que merece especial atenção. Notadamente, destacam-se como processos "órfãos" a "fiscalização da propaganda", a "Diagramação da comunicação visual" e a "gestão de contratos para produção de materiais gráficos". O Secretário critica a postura de unidades que se esquivam de responsabilidades, resultando em processos de trabalho "acéfalos" até que a administração, sob pressão, designe encarregados temporários, gerando improvisos e atrapalhando o andamento das atividades. E defende a necessidade de uma gestão mais proativa, com a definição clara das responsabilidades de cada unidade, mesmo que isso implique em sobrecarga para alguns setores.

Na etapa final da entrevista, ao ser consultado sobre as ameaças que mais impactaram as ações de 2018 e 2022, o Secretário elenca em primeiro lugar o prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas, como de maior impacto, seguido pelos fatores: atraso da análise e julgamento dos processos por elevado número de dissidências partidárias em razão de dissidências intrapartidárias; prejuízo ao registro de candidaturas por demandas de dúvidas e queixas de candidatos(as); alterações legislativas significativas; e atrasos no cronograma da reunião de capacitação dos partidos em razão de conteúdos não essenciais.

Ao ser consultado sobre as ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras, elencou em primeiro lugar o fator alterações legislativas significativas, seguido pelos fatores: prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas, formalização tardia do projeto; atraso da análise e julgamento dos processos por elevado número de dissidências partidárias em razão de dissidências intrapartidárias; e atrasos no cronograma da reunião de capacitação dos partidos em razão de conteúdos não essenciais. Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto o fator garantir que as unidades envolvidas no processo de registro de candidatura, tenham sua lotação máxima e a sua capacitação com meses de antecedência ao processo, seguido dos fatores: antecipação da designação de servidores da força tarefa do registro de candidaturas; garantir que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos processos(oportunidade); capacitação dos servidores da SJU e da STIC para utilizar o CAND; regulamentar a proibição de alteração da titularidade e força de trabalho das unidades às vésperas ou durante o processo de candidaturas.

#### *1.2.2.5 Entrevista com o Chefe de Gabinete da Presidência*

O entrevistado argumenta que a "formalização tardia do projeto" é uma ameaça real, que impacta negativamente as atividades subsequentes, especialmente as contratações. Ele relembra sua experiência em eleições passadas, onde a conclusão célere dos processos era facilitada pelo planejamento antecipado e a continuidade das equipes.

Quanto ao "planejamento sem critério de dimensionamento de recursos", o entrevistado concorda que a metodologia baseada em compilação de pedidos é falha, e sugere a criação de unidade específica para gerenciar os recursos, definir prioridades e supervisionar as necessidades de cada etapa, como as vistorias nos locais de votação.

A "falta de policiamento nos locais de votação e Juntas Eleitorais", "falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro" e "falta de policiamento nas Juntas até a retirada das urnas na segunda-feira" são consideradas ameaças a serem mitigadas. Apesar de acreditar que a polarização na próxima eleição será menor, o entrevistado defende a requisição de forças policiais durante todo o processo, garantindo a segurança das urnas e a integridade do processo eleitoral.

A "ausência de varredura antibomba no evento de diplomação" é vista como uma falha a ser corrigida. O entrevistado defende a implementação de medidas de segurança

completas, incluindo varreduras preventivas, comunicação com o Corpo de Bombeiros e Defesa Civil, e uso de scanners para garantir a segurança de todos os participantes.

"Alterações nas unidades em períodos eleitorais" e "definições tardias de FTs" são apontadas como problemáticas, especialmente a substituição de juízes em cargos chave, como na comissão de auditoria. Ele apoia a sugestão de que a "nomeação da comissão e a indicação de um magistrado se faça no biênio anterior pelo Presidente em exercício", garantindo a continuidade dos trabalhos e a independência da comissão.

A "alta circulação de fake news durante o período eleitoral" é reconhecida como uma ameaça constante, que demanda atenção e estratégias de combate. A "indefinição de unidade responsável pela gestão de eventos e comunicação visual do Tribunal" também é vista como um problema. O entrevistado sugere a centralização da comunicação externa na área de comunicação social, evitando ruídos e garantindo uniformidade nas informações. Ele também considera a criação de uma unidade para centralizar editais e informações, como uma boa prática.

"Falhas na comunicação de informações aos eleitores e partidos" e "falhas na comunicação interna das unidades da Sede com os Cartórios" são reconhecidas como falhas a serem corrigidas. A "criação de uma pasta compartilhada com normas e modelos" é vista como boa oportunidade para melhorar a comunicação.

O entrevistado reconhece as "falhas no atendimento da CATE (inacessibilidade e informações erradas)" e "falhas na configuração dos sistemas da CATE" como problemáticas. Ele menciona a necessidade de fortalecer a AGEPE, dando-lhe mais recursos para lidar com essas questões e garantir a precisão dos dados.

Por fim, ele defende a necessidade de um planejamento mais robusto, com maior acompanhamento das unidades e decisões centralizadas na alta administração, a fim de otimizar os processos eleitorais.

#### *1.2.2.6 Entrevista com o Coordenador de Auditoria Interna*

Na entrevista, o Coordenador de Auditoria Interna corrobora a "formalização tardia do projeto das eleições" como um fator negativo, embora de menor impacto, e entende a "baixa maturidade no gerenciamento de riscos", apesar de ser uma ameaça, tem evoluído nos últimos tempos, principalmente em áreas como "aquisições" e "TI".

Por outro lado, destaca que a "alteração nas unidades em períodos eleitorais", exemplificada pela substituição do juiz da comissão próximo ao primeiro turno, assim como as "alterações legislativas significativas" e, principalmente, as "alterações tardias de normas" foram os maiores problemas enfrentados, sendo esta última a principal ameaça. O entrevistado enfatiza que a demora na publicação dos normativos, somada à "definição tardia das forças de trabalho", compromete o planejamento e a execução das atividades, contratações e logística. Nesse sentido, defende a oportunidade da "nomeação da comissão e a indicação de um magistrado no ano anterior" como forma de mitigação, embora se reconheça a dificuldade de uma nomeação com tanta antecedência.

A "carência de pessoal" é apontada como uma ameaça recorrente, enquanto o "aumento da complexidade dos testes de integridade e autenticidade" é apontado como uma ameaça que tende a se agravar a depender do volume de urnas a serem auditadas e da eventual divisão dos testes em dois locais, razão pela qual defende a "definição de apenas um local para os dois tipos de testes de integridade" como uma oportunidade. E reconhece que "substituição das urnas não registrada em algumas atas" é vista como um problema a ser corrigido, enfatizando a importância de melhor preparar os servidores.

O Coordenador corrobora a "especificação incorreta na contratação da filmagem da auditoria" como uma ameaça e reconhece a "elaboração do planejamento dos testes de integridade contemplando todas as suas necessidades" como uma oportunidade crucial. A sugestão de "licitar suportes de câmeras de segurança nos moldes do TRE de Santa Catarina" é recebida com entusiasmo, posto que traria grande flexibilidade na escolha do local.

Ao ser consultado sobre pontos ainda não tratados, o entrevistado relata que a "auditoria externa" contratada pelo TSE, a qual o TRE-DF apenas aderiu, representou uma elevada carga de trabalho, exigindo diversas análises documentais e de capacidade técnica da contratada, e gerando dificuldades por conta de substituições de auditores a pedido do TRE por conta da sua baixa capacidade técnica, fato que foi recorrente em todo o Brasil. Sugere como oportunidade, a interlocução junto ao TSE para antecipar a contratação, a fim de facilitar as análises e providências cabíveis. Defende ainda o "aprimoramento da publicidade do teste de integridade", com destaque ao "aprimoramento da capacitação dos servidores em diferentes idiomas e linguagem acessível" para receber organizações internacionais e o público com deficiência, como uma oportunidade a ser explorada para aumentar a transparência e o conhecimento da população sobre o processo.

Na etapa final da entrevista, ao ser consultado sobre as ameaças que mais impactaram as ações de 2018 e 2022, o Coordenador elenca em primeiro lugar o fator

Carência de pessoal, como de maior impacto, seguido pelos fatores: alterações legislativas significativas; aumento da complexidade dos testes de integridade e autenticidade; alteração tardia de norma; e baixa maturidade no gerenciamento de riscos.

Ao ser consultado sobre as ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras, elencou em primeiro lugar o fator carência de pessoal, como de maior impacto, seguido pelos fatores alterações legislativas significativas, aumento da complexidade dos testes de integridade e autenticidade, planejamento de auditorias inadequado e alteração tardia de norma. Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto o fator definir apenas um local para os dois tipos de testes de integridade (com e sem biometria) como se fez no TRE-TO, como o que poderia ter tido maior impacto, seguido pelos fatores: elaborar planejamento dos testes de integridade contemplando todas as suas necessidades: força de trabalho, logística, segurança, comunicação e contratos de transporte, filmagem e instalações; licitar suportes de câmeras de segurança nos moldes do TRE-SC, de modo a evitar intervenções nas estruturas físicas dos locais e permitir a escolha de locais mais altos, como um ginásio; elaboração de planejamento a ser executado ao longo do ano pelo grupo de trabalho ou comissão de auditoria, como forma de mitigar os riscos de atividades com prazos simultâneos trazidas pelo calendário eleitoral, nos moldes do TRE-TO e incluir no planejamento das auditorias as necessidades de: impressão de cartazes, disponibilização de câmeras em grande quantidade, transmissão on-line, definição de espaço físico com previsão de intervenção nas instalações elétricas para instalação de gerador de energia de emergência e disponibilização de gerador de emergência.

#### *1.2.2.7 Entrevista com a Diretora-Geral*

A Diretora Geral, em sua entrevista, demonstrou uma visão pragmática e realista acerca dos fatores que impactam os processos eleitorais. Para ela, a "formalização tardia do projeto" impactou negativamente os processos passados, porém acredita que, com o aprendizado adquirido, isso não se repetirá em 2026. Quanto ao "planejamento sem critério", reconhece que foi um problema recorrente, mas observa uma mudança positiva com a adoção de métodos mais racionais e eficientes. Ressalta, contudo, a limitação de recursos como servidores, veículos e orçamento, o que exige um planejamento ainda mais preciso.

Para a entrevistada, a "elaboração do orçamento de forma incremental" é uma realidade parcialmente intransponível, principalmente em virtude da imprevisibilidade das

demandas do TSE, do cenário político e econômico, notadamente em relação os impactos da flutuação do dólar no orçamento das eleições no exterior. A "baixa maturidade na gestão de riscos" foi apontada como uma ameaça, mas acredita na evolução do TRE nesse quesito.

"Alterações legislativas significativas", como a mudança na "regulamentação da auditoria das urnas", são consideradas ameaças, porém fora do controle do TRE. A Diretora defende a preparação prévia para lidar com as novidades e surpresas de última hora.

Nesse sentido, o "planejamento inadequado das eleições no exterior" é visto como um fator limitante, uma vez que o TRE possui autonomia limitada. A Diretora cita a dependência do TSE e do MRE para a tomada de decisões, e destaca a ausência de conhecimento aprofundado dos mesmos sobre a sua execução das eleições. Em contrapartida, defende não só a criação, mas a intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior como forma de compartilhar os riscos, e ressalta a "aberração" do aumento exponencial do eleitorado no exterior e a preocupação com as limitações de pessoal do suporte técnico da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-DF.

O "atraso nas entregas de urnas e materiais do exterior" também é reconhecido como uma ameaça, mas atribuído a fatores externos, e a "impossibilidade de utilização das urnas eletrônicas no exterior" bem como a necessidade de "urnas de contingência" emergem como preocupações, especialmente pela falta de um parque suficiente.

Em relação ao registro de candidaturas, a Diretora o considera um processo bem estruturado, mas aponta a "falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas" como um problema e sugere a utilização de "sistemas de inteligência artificial" para a padronização. Por outro lado, a "fiscalização da propaganda" é vista com ceticismo, e a entrevistada sugere que o foco deveria estar na expertise em "mídias digitais" dos juízes.

A "centralização das divulgações" é vista com ceticismo, e , apesar das "Falhas na comunicação" serem reconhecidas como uma ameaça real, a Diretora critica a concentração de conhecimento em poucos servidores. Sugere ainda a contratação de serviços de "mídias sociais" como alternativa à dependência do GDF e, na mesma esteira, defende a reestruturação do Comitê de Planejamento das Eleições com a inclusão do presidente do conselho de cartórios como forma de mitigação ao problema crônico das "Falhas na comunicação interna".

Quanto à "centralização dos cartórios", a Diretora reconhece o temor dos cartórios é reconhecido, mas acredita que os benefícios superam os riscos. Desse modo, considera a centralização uma oportunidade, desde que atrelada a um planejamento detalhado e

cuidadoso. Já a "autorização do transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais" é vista com ressalvas, considerando a especificidade da capital do Brasil e o potencial dano reputacional. Na mesma linha, a criação de uma "unidade dedicada à logística das eleições" é considerada inviável no cenário atual, devido à falta de servidores e à natureza esporádica da demanda.

Em relação às "falhas no planejamento das contratações", a Diretora aponta a "ausência de mapeamento dos processos de eleição" e a necessidade de maior antecedência. As "Falhas nas licitações", "contratações tardias" e os e os "riscos de insucessos" são fatores vistos como consequência do planejamento inadequado, razão pela qual defende a "conclusão de todas as contratações até junho". Embora reconheça as falhas no planejamento, atribui a principal responsabilidade à falta de compromisso dos servidores, e propõe uma reestruturação da Assessoria de Apoio às Aquisições (ASAQ), com foco na execução das contratações.

As "contratações por ata de registro de preço" e a "ampliação dos prazos de vigência dos contratos" são consideradas boas oportunidades, mas a Diretora Geral ressalta a necessidade premente de iniciar contratações em 2025, visando as eleições de 2026, e propõe prioritariamente um registro de preço com gráficas alternativas para evitar a dependência exclusiva do TJ. Também advoga pela contratação de serviços de mídias sociais, como alternativa caso o GDF não possa auxiliar na divulgação, e critica o sistema de telefonia atual, considerando-o ineficiente e problemático, recomendando a modernização por meio um contrato de facilities que englobe serviços de TI e Ouvidoria. As "reformas dos galpões na iminência do ano eleitoral" são consideradas uma ameaça, porém a Diretora reconhece a necessidade de melhorias na infraestrutura e sugere a instalação de um "galpão de campanha" como alternativa.

Vale ressaltar que a realização dessas contratações no início de 2025 é apenas uma parte desse plano mais amplo, que visa garantir a realização de eleições tranquilas e eficientes em 2026. Nesse sentido, a entrevistada defende um planejamento abrangente, focado na otimização de recursos e preparação do quadro, integrando essas contratações a um plano mais amplo para assegurar a eficácia das eleições de 2026 e alerta para a necessidade de fortalecimento da área de planejamento do TRE-DF.

Os fatores "carência de pessoal" e "falta de motivação e engajamento" são apontados como as maiores ameaças, mas também são feitas críticas sobre a qualidade do trabalho e questionamentos sobre a qualificação dos servidores, defendendo-se a "capacitação dos chefes de sessão" como forma de otimizar a gestão de pessoal. A Diretora considera as "definições

tardias das forças de trabalho" uma ameaça, defende a definição prévia dos grupos de trabalho e a designação de servidores por área, e demonstra otimismo em relação à criação de novos cargos, considerando-a uma grande oportunidade para aliviar a carga de trabalho, um dos principais fatores que contribuem para o desgaste da saúde da equipe.

Nesse sentido, expressa profunda preocupação com a "saúde mental dos servidores", especialmente no período eleitoral, quando a pressão e a sobrecarga de trabalho podem desencadear conflitos e assédios. Quanto a esses, reconhece a existência de casos reais no Órgão, e destaca a importância da capacitação dos chefes para uma gestão mais humanizada como forma de prevenção, mas pondera que, em alguns casos, a percepção de assédio pode ser distorcida pelo estresse e pela pressão do período eleitoral. E antes da fase final da entrevista, sugere que o foco em 2025 seja em trabalhos voltados à saúde mental dos servidores antigos e à capacitação dos novos servidores, inclusive com a participação em eleições suplementares, para que todos estejam preparados para as eleições de 2026

Na etapa final da entrevista, ao ser consultada sobre os fatores que mais prejudicaram as ações de 2018 e 2022, a Diretora elenca em primeiro lugar o fator falta de motivação e engajamento dos servidores, como de maior impacto, seguido pelos fatores: formalização tardia do projeto; falhas na comunicação interna das unidades (da Sede com os Cartórios) do Tribunal; indisponibilidade dos serviços de TIC; prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas; falhas no planejamento das contratações; impossibilidade de transmissão dos resultados; carência de pessoal; planejamento sem critério de dimensionamento de recursos; e atraso da análise e julgamento dos processos por elevado número de dissidências partidárias em razão de dissidências intrapartidárias.

Ao ser consultada sobre as ameaças que poderão trazer maior impacto nas ações futuras, elencou em primeiro lugar o fator falta de motivação e engajamento dos servidores como de maior impacto, seguido pelos fatores: falhas na comunicação interna das unidades (da Sede com os Cartórios) do Tribunal; indisponibilidade dos serviços de TIC; prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas; falhas no planejamento das contratações; impossibilidade de transmissão dos resultados; carência de pessoal; orçamentação incremental (mediante a repetição de planejamentos anteriores); concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores; e falta de equipe de suporte para o exterior. Por outro lado, destacou-se como a oportunidade de maior impacto a criação de força tarefa (capacitada) disponível para ser acionada em momentos em que a demanda superar a capacidade de atuação da unidade, seguida pelos fatores: criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições (não pensa em criar unidade, mas robustecer a AGEPE para

isso); antecipação da designação de servidores da força tarefa do registro de candidaturas (não só do registro de candidaturas, mas de todas as forças tarefa); conclusão das contratações/aquisições até o mês de junho; criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecido (pensa que o controle não deva ser individualizado por cartório, mas um mecanismo de controle para cada uma das unidades do Tribunal. Um sistema único com vários módulos); treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições; contratar por ARP's ou ampliar os prazos de vigências dos contratos de materiais, serviços e postos sob demanda como brigadistas, cerimonial, comunicação visual, locação de espaços e estruturas provisórias; garantir que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos processos; e a criação do GT ZZ.

## 2 DISCUSSÃO

Na busca pelo objetivo central de **realizar levantamento dos fatores que influenciaram os resultados alcançados pelos gestores dos processos eleitorais ocorridos em 2018 e 2022 a fim de identificar aqueles que se apresentaram como as principais ameaças e oportunidades dentro do processo de realização das eleições do TRE-DF e que podem surgir como riscos a serem considerados nos pleitos futuros**, a realização das entrevistas encerrou a coleta de dados, agregando a visão estratégica dos macrogestores, e sendo determinante no processo de depuração das informações.

A partir da análise de documentos, questionários e entrevistas, emergem diversos fatores que exerceram influência nas eleições passadas e futuras. As evidências se entrelaçam, delineando um panorama de desafios e oportunidades na gestão do processo eleitoral, distribuindo-se sobre os seguintes grupos de processos:

- Planejamento;
- Operações no Cadastro;
- Candidaturas;
- Infraestrutura física, aquisições e segurança;
- Infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação;
- Recursos humanos;
- Auditorias, Comunicação, Divulgação e Ouvidoria;

Desse modo, a fim de promover a estruturação dos achados para apresentar, de forma objetiva, respostas para as questões norteadoras do estudo, passa-se a decotar os fatores positivos e negativos que impactaram cada um dos processos de trabalho realizados pelo TRE-DF na realização das suas eleições, analisando-os conforme as seguintes categorias:

- fontes tangíveis e intangíveis de risco;
- causas e eventos;
- ameaças e oportunidades;
- mudanças nos contextos externo e interno;
- consequências e seus impactos nos objetivos;
- fatores temporais;
- vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos. (ABNT, 2018, p. 18)

## 2.1 PLANEJAMENTO

### 2.1.1 Fatores Negativos:

#### 2.1.1.1 *Formalização tardia do projeto*

Apontada como uma ameaça significativa, a constatação emerge da análise dos relatórios de avaliação das eleições de 2018 e 2022 e, apesar dos respondentes dos questionários se dividirem em relação aos seus impactos negativos no passado, a maioria dos entrevistados corrobora essa visão, como o Secretário Judiciário, que menciona que o atraso prejudica o fluxo de trabalho e sobrecarrega os servidores, e o Secretário de Administração, que caracteriza o planejamento como tardio, proforma e entregue somente após cobranças, o que impacta negativamente a alocação de recursos e as contratações. O Chefe de Gabinete da Presidência também destaca o impacto negativo nas contratações, enquanto o Coordenador de Auditoria Interna, apesar de reconhecer o problema, considera seu impacto menor. A Diretora-Geral, por sua vez, reconhece o impacto negativo, mas acredita que o problema não se repetirá em 2026 ao ressaltar o aprendizado proporcionado pelas experiências passadas. Apesar de alguns entrevistados minimizarem o impacto e destacarem o aprendizado para o futuro, a percepção geral é de que a formalização tardia prejudica o processo

Segundo as categorias de análise, a **ameaça** se classifica como uma **fonte intangível de risco**, tendo como **causas** a falta de diretrizes claras, a subestimação da importância do

planejamento e a cultura organizacional que prioriza ações de curto prazo. Como **consequências** destacam-se eventos como contratações emergenciais e sobrecarga de trabalho. **Fatores Temporais** como a pressão imposta pela proximidade das eleições agravam seus impactos, dificultando a implementação de medidas de correção.

#### *2.1.1.2 Projeto sem critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas*

Considerado como uma ameaça pelas avaliações dos gestores, e considerado como um fator de impacto negativo pela maioria dos respondentes, o projeto sem critérios para dimensionamento de recursos e com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas evidencia uma possível fragilidade no planejamento advinda da ausência de uma análise aprofundada das necessidades e dos recursos envolvidos. A vulnerabilidade ganha vulto ao ser corroborada pelos macrogestores do Órgão, como o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, que destaca uma elaboração baseada em compilações de pedidos, sem metodologia e memória de cálculo. Do mesmo modo, o Chefe de Gabinete da Presidência confirma a ausência de critérios, assim como a Diretora-Geral, que apesar disso, observa uma mudança positiva com a adoção de métodos mais racionais ao longo do tempo, e complementa a crítica, mencionando que a análise deve considerar a existência de dificuldades como a limitação de recursos humanos, financeiros e materiais do TRE-DF.

Pelas categorias de análise, a **ameaça** se classifica como uma **fonte intangível de risco**, tendo como **causa** a ausência de instrumentos e processos adequados para a coleta e análise de dados. Como **consequências** também se observam o atraso na formalização do projeto, a necessidade de contratações emergenciais e a sobrecarga de trabalho. **Fatores Temporais** como a pressão imposta pela proximidade das eleições também podem levar à adoção de soluções paliativas e à compilação de informações superficiais.

#### *2.1.1.3 Falhas na comunicação interna do planejamento*

Fatores como as "falhas na comunicação interna entre unidades da sede e cartórios, prejudicando o fluxo de informações", identificado nas avaliações como uma ameaça a ser considerada, ou as "falhas de diálogo interno, gerando ações desconectadas entre as unidades do TRE-DF" e a "falta de compartilhamento de decisões e falhas na comunicação interna

entre a Secretaria e os Cartórios Eleitorais”, ambos apontados como fatores que, apesar de não mapeados, ocorreram e impactaram negativamente o processo, demonstram a necessidade de aprimorar a comunicação do planejamento do Órgão.

Nesse sentido, as posições dos entrevistados se complementam e reforçam a percepção negativa, enfatizada pelo Chefe de Gabinete da Presidência ao citar os ruídos e as dificuldades geradas, defendendo em contrapartida a criação de uma pasta compartilhada com normas, orientações e modelos para facilitar a comunicação e padronizar procedimentos. A Diretora-Geral corrobora essa visão, e sugere a criação de um sistema de gestão integrada para melhorar o fluxo de informações, reconhecendo a necessidade de fortalecer a comunicação interna, especialmente no planejamento da centralização dos cartórios. O Secretário de Administração ressalta que as ações desconectadas e impactam negativamente os processos e concorda com a criação de mecanismos de controle de atividades por cartório para melhorar o monitoramento e o fluxo de informações.

A convergência de opiniões entre os diferentes atores demonstra a necessidade de ações concretas para aprimorar a comunicação interna, que segundo as categorias de análise se classifica como uma **fonte intangível de risco**, tendo como **causas** os múltiplos níveis hierárquicos, que somados à cultura organizacional insular, gerando **consequências** como as ações descoordenadas, o aumento dos riscos de erros operacionais, atrasos no cumprimento de prazos, a tomadas de decisões equivocadas por falta de informações completas, os desgastes da equipe e o aumento do estresse no ambiente de trabalho. **Mudanças no contexto interno**, como a centralização dos cartórios e a renovação do quadro de servidores, demandam uma comunicação ainda mais eficaz para integrar as unidades e garantir o fluxo de informações, requerendo a implementação de mecanismos para a transmissão do conhecimento e da cultura organizacional aos novos colaboradores

#### *2.1.1.4 Orçamentação incremental, mediante a repetição de planejamentos anteriores*

Apontado como uma ameaça nos relatórios de avaliação das eleições, o fator foi confirmado por múltiplos respondentes dos questionários como um aspecto prejudicial, indicando uma tendência à reprodução de orçamentos passados, sem a devida análise crítica das necessidades e particularidades de cada pleito. O Secretário de Administração, Orçamento e Finanças endossa a crítica, caracterizando-a como uma prática desprovida de metodologia e baseada em pedidos compilados sem justificativas concreta. A Diretora-Geral, por sua vez,

corroborar essa percepção, reconhecendo a prática como uma realidade, justificada em parte por fatores intangíveis como a imprevisibilidade das demandas do TSE e do cenário político-econômico, notadamente no que tange à vinculação do orçamento do exterior à flutuação do dólar. Embora reconheça a dificuldade de romper com a prática, a Diretora aponta para uma mudança positiva, com a busca por métodos mais racionais e eficientes, ressaltando, contudo, as limitações impostas por fatores tangíveis como a escassez de recursos humanos e orçamento.

Segundo as categorias de análise, as **causas da ameaça** envolvem **fontes intangíveis** de risco, como a falta de metodologia e as **mudanças de contexto externo** oriundas da imprevisibilidade das demandas do TSE e do cenário político-econômico, e **tangíveis**, como a limitação de servidores e orçamento, tendo por **consequências** o risco de insucesso em projetos por conta da dificuldade de adaptação a novas demandas, e **impactos** o aumento de custos e o comprometimento da eficiência dos serviços.

#### *2.1.1.5 Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito*

O fator, identificado como um risco a ser monitorado no projeto de eleições, possui baixa probabilidade e alto impacto, tendo por possível causa as restrições orçamentárias por parte do Poder Executivo, e por efeito a dificuldade na implantação das ações voltadas para a execução do processo eleitoral. A maioria dos respondentes, embora reconheça que o risco não se concretizou, considera que ele precisa ser considerado nos planejamentos futuros. Essa convergência destaca a importância de se manter uma gestão financeira prudente e de se buscar alternativas para garantir a disponibilidade dos recursos necessários para a realização das eleições, mesmo diante de um cenário de restrições orçamentárias.

Podem-se citar como **fontes tangíveis** do risco, a limitação de recursos, e como **fontes intangíveis**, o impacto negativo no engajamento da equipe, causado por eventuais reduções de recursos para horas-extras. Recessão econômica, crises fiscais, instabilidade política, podem ser citadas como **causas**, expressadas por **eventos** como contingenciamento de recursos ou o atraso na liberação de verbas, que tem por **consequências**, as dificuldades em garantir a infraestrutura adequada para as eleições. **Fatores temporais** podem ter um **impacto** ainda maior se ocorrerem próximos à data das eleições, quando os prazos são mais apertados e a capacidade de adaptação é menor. Por fim, **mudanças no contexto externo**,

como pressões por cortes de gastos públicos, e **interno**, como o aumento da complexidade das eleições ou a necessidade de investir em novas tecnologias, também devem ser considerados.

#### *2.1.1.6 Processos de trabalho sem responsáveis definidos*

Inicialmente restrito à "Indefinição da unidade responsável pela gestão de eventos do tribunal", apontado como uma ameaça pelas avaliações dos gestores e reafirmado pelos respondentes dos questionários, o fator sugere que a falta de clareza na atribuição de tarefas pode comprometer a eficiência e a efetividade das ações planejadas, e ganha amplitude através das perspectivas trazidas pelos entrevistados, como a do Chefe de Gabinete da Presidência, que confirma a indefinição da unidade responsável pela gestão de eventos, e a do Secretário Judiciário, que alerta para as confusões, atrasos e improvisos na execução das atividades causadas pela falta de clareza na definição de responsabilidades. O Secretário enfatiza os riscos da existência de processos de trabalho sem responsáveis definidos, ilustrando como exemplos os processos da fiscalização da propaganda, da diagramação da comunicação visual e da gestão de contratos para a produção de materiais gráficos. No mesmo sentido, a Diretora-Geral defende a definição clara das responsabilidades de cada unidade.

Destacam-se como **fontes tangíveis de risco**, os atrasos na execução de tarefas e o desperdício de recursos com a necessidade de retrabalhos, e **como intangíveis**, a dificuldade de monitoramento das atividades e os conflitos entre unidades, tendo por **causas** a resistência das unidades em assumir novas responsabilidades, a cultura organizacional que tolera a indefinição de papéis, que se expressam em **eventos** como a superposição de funções, atribuição de tarefas a unidades inadequadas, e omissão na documentação das responsabilidades, tendo por **consequências** os atrasos no cronograma. **Vieses** como a crença de que os problemas se resolverão "naturalmente" e o desconhecimento dos riscos envolvidos, **assim como mudanças nos contextos externo**, como a pressão por maior transparência e accountability ou avanços tecnológicos que exigem novas competências, e **no contexto interno**, como a reestruturação organizacional e a adoção de novas tecnologias, também devem ser considerados.

#### *2.1.1.7 Baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais*

A maioria dos respondentes reconhece a "baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais" como um fator que impactou os processos de planejamento. A visão é corroborada pelos macrogestores do TRE-DF. Tanto a Diretora-Geral, quanto o Coordenador de Auditoria Interna, e o Secretário de Administração concordam com a ameaça, que é destacada pelo Secretário ao ilustrar a ausência de menção a riscos contemporâneos, como a pandemia, violência física contra o sistema e ataques cibernéticos, na primeira versão do planejamento de 2022. Contudo, os três entrevistados também destacam as evoluções dos últimos anos, tendo o Coordenador de Auditoria Interna ressaltado a evolução principalmente nas áreas de "aquisições" e "TI", sugerindo que o processo de amadurecimento é gradual e heterogêneo dentro do órgão

Como **causas**, pode-se citar a falta de uma cultura de gestão de riscos, expressa em **eventos** como a dificuldade em responder a crises, com a **ameaça** de comprometer a integridade e a legitimidade das eleições. **Fatores temporais** podem ter um **impacto** mais significativo nos momentos que antecedem as eleições, quando o tempo é escasso e a pressão é maior. Por fim, **hipóteses** como “as eleições no Brasil são tradicionalmente seguras” ou “os problemas que ocorreram no passado não se repetirão”, e **crenças** como “a gestão de riscos é um processo burocrático e desnecessário” e “a experiência dos servidores é suficiente para garantir a segurança das eleições” precisam ser consideradas.

#### *2.1.1.8 Falhas no planejamento das eleições do Exterior, com a formalização tardia do Termo de Execução Descentralizada (TED) com o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do exterior*

Falhas no planejamento das eleições do exterior como a formalização tardia do TED e a ausência de critérios no orçamento do exterior foram apontadas fatores negativos nos relatórios de avaliação das eleições e confirmadas pelas respostas dos gestores aos questionários. Os entrevistados apontaram que o TSE não compreende adequadamente as eleições no exterior, que exigem prazos, recursos e pessoal específicos. Nesse sentido, a Diretora-Geral destacou a complexidade do processo e a dependência do TSE e do MRE para tomar decisões, mencionando a falta de conhecimento detalhado dessas instituições sobre a condução das eleições fora do país. Ela e o Secretário de Administração criticaram a proposta orçamentária, que carece de critérios claros para o exterior. Essa situação ressalta a

necessidade de um planejamento mais detalhado e adaptado às particularidades das eleições no exterior.

Segundo as categorias de análise, as **causas da ameaça** envolvem **fontes intangíveis** de risco, como a burocracia da comunicação interinstitucional e a falta de conhecimento do TSE e do MRE sobre as eleições no exterior, e **tangíveis**, como a complexidade logística das eleições no exterior, a limitação de pessoal especializado e o número de urnas eletrônicas disponíveis. O fator tem por **consequências** o risco de insucesso em projetos por conta da dificuldade de adaptação a novas demandas, e **impactos** o aumento de custos e o comprometimento da eficiência dos serviços. Ademais, a ameaça sofre impactos de **mudanças no contexto externo**, como o aumento do eleitorado brasileiro no exterior e a instabilidade política e econômica global, e de **fatores temporais**, como os prazos exíguos para envio de urnas e materiais, que tem como possíveis **impactos** o comprometimento das imagens do TRE-DF e da Justiça Eleitoral.

#### *2.1.1.9 Aumento exponencial do eleitorado no exterior*

Os respondentes, em sua maioria, reconhecem o crescimento do eleitorado no exterior como uma ameaça que precisa ser considerada em planejamentos futuros. Esse dado sugere que um desafio potencial para o TRE-DF. As falas dos entrevistados complementam essa visão ao detalharem os desafios específicos impostos por esse crescimento, como as destacadas pelo Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, que defende a necessidade de o TSE compreender a complexidade logística das eleições no exterior e alocar recursos adequados, ou as destacadas pela Diretora-Geral, que classifica o aumento do eleitorado como uma "aberração", demonstrando preocupação com as limitações de recursos e a necessidade de adaptação do TRE-DF para lidar com esse crescimento. Assim como o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, a Diretora defende a intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior para lidar com os desafios impostos por esse aumento.

Nesse sentido, tanto as preocupações quanto as razões expostas pelos atores envolvidos, coadunam com os achados obtidos na análise documental, que evidencia que o TRE-DF, responsável por todo o processo eleitoral no exterior, enfrenta um desafio crucial: o aumento exponencial do eleitorado no exterior, que pode ter crescido mais de 500%, e os recursos humanos limitados do TRE-DF.

Esse aumento exige adaptação da estrutura e dos recursos humanos da instituição. Paralelamente a esse crescimento, a força de trabalho do TRE-DF, especialmente a de servidores temporários, tem diminuído devido a restrições legais e entendimentos do CNJ, TSE e TCU. Essa redução, somada à alta rotatividade de servidores temporários e à escassez de efetivos, resulta em sobrecarga de trabalho e coloca em risco a qualidade e a continuidade do processo eleitoral. Em 2023, o TRE-DF elaborou um projeto para recompor seu quadro de pessoal, resultando no Projeto de Lei nº 04/2024, em trâmite no Congresso Nacional. A dependência do instituto da requisição de servidores, cada vez mais restrito, ameaça a realização do processo eleitoral, especialmente frente ao aumento do eleitorado no exterior.

Da análise, destacam-se como **fontes tangíveis de risco**, a limitação de recursos financeiros e humanos, a infraestrutura inadequada no exterior, a dificuldade em transportar urnas e materiais eleitorais para o exterior. Por outro lado, como fontes intangíveis, pode-se citar a dificuldade de comunicação com os eleitores em diferentes fusos horários. O fator tem por **causas**, as mudanças na legislação eleitoral que facilitaram o voto no exterior, aumento da comunidade brasileira no exterior, maior engajamento político da diáspora brasileira, que se expressam em **eventos** como a necessidade de ampliar a estrutura do TRE-DF para atender a demanda do exterior e a dificuldade em garantir a segurança e a integridade do voto no exterior. As **ameaças** percebidas, são os riscos de comprometer a legitimidade das eleições, a dificuldade em garantir o direito ao voto a todos os brasileiros no exterior, e o aumento dos custos do processo eleitoral.

**Mudanças nos contextos externo**, como o crescimento das comunidades brasileiras no exterior ou os avanços tecnológicos que facilitam a comunicação, e **interno**, como a necessidade de adaptação da legislação e da estrutura do TRE-DF para atender às demandas do eleitorado no exterior, precisam ser consideradas. O fator tem por **consequências** o aumento da complexidade do processo, a necessidade de alocação de mais recursos, os riscos de atrasos e as falhas na votação no exterior, que podem ter **impactos** como a dificuldade em garantir a igualdade de condições para todos os eleitores.

## **2.1.2 Fatores Positivos:**

### *2.1.2.1 Criação de um repositório com informações detalhadas das eleições no exterior*

Na visão dos respondentes dos questionários, o fator é uma oportunidade a ser considerada no futuro, em razão do seu potencial para facilitar a gestão do conhecimento e aprimorar o planejamento das eleições no exterior. Na perspectiva dos macrogestores, o Secretário de Administração corrobora a visão e enfatiza a importância para promover maior transparência ao processo eleitoral no exterior. A convergência evidencia a necessidade de um repositório como ferramenta para aprimorar o planejamento e a transparência, especialmente em um contexto de crescente complexidade.

A **oportunidade** configura-se como uma **fonte intangível** de risco, que tem como uma de suas **causas** a complexidade crescente das eleições no exterior, evidenciada pelo aumento exponencial do eleitorado, se expressando em **eventos** como a dificuldade de comunicação e suporte ao eleitor no exterior. Destaca-se como **consequência** uma maior eficiência na tomada de decisões e na comunicação entre as unidades do TRE-DF e com os órgãos externos, como o TSE e o MRE. **Mudanças no contexto externo**, como alterações legislativas que impactem as eleições no exterior, e **no contexto interno**, como a rotatividade de servidores, podem influenciar respectivamente na demanda por informações e na importância de se preservar a memória institucional. É crucial considerar as **crenças** dos envolvidos, como a percepção da importância da tempestividade no transporte das urnas, a fim de garantir a efetividade da iniciativa.

#### *2.1.2.2 Criação de pasta compartilhada com normas, orientações e modelos, facilitando o acesso à informação e padronizando procedimentos*

Apontado nas avaliações do gestores como uma oportunidade para facilitar a comunicação interna, a execução das atividades e a padronização de procedimentos, o fator foi tido pelos respondentes dos questionários como uma ação que, embora não implementada, deve ser considerada no futuro. A perspectiva é corroborada pelo Chefe de Gabinete da Presidência, que destaca a importância da disponibilização de modelos padronizados.

A oportunidade configura-se como uma **fonte intangível** que tem por **causas** as falhas na comunicação interna entre as unidades e a necessidade de padronizar procedimentos, que se evidenciam em eventos como a falta de compartilhamento de decisões entre a Secretaria e os Cartórios Eleitorais e a ausência de um manual de eleições específico para os cartórios. Como **consequência**, espera-se maior celeridade e organização na execução das atividades, com **impactos** diretos na eficiência dos processos. **Mudanças no contexto**

**interno**, como a rotatividade de servidores e a necessidade de treinamento de novos colaboradores reforçam a importância do repositório.

#### *2.1.2.3 Fortalecimento da unidade de planejamento com servidores e capacitação em gerenciamento de projetos*

Na visão dos respondentes dos questionários, o fator é tido como uma oportunidade a ser considerada, notadamente por conta da capilaridade e da escala de impacto das ações da unidade responsável pelo planejamento das eleições em todos os demais processos. A perspectiva dos entrevistados converge para a importância de investir na qualificação da equipe e na estruturação da unidade, com o Chefe de Gabinete da Presidência defendendo o fortalecimento da unidade para garantir a precisão dos dados e com a Diretora-Geral, por sua vez, destacando a necessidade de estruturar a área de planejamento do TRE-DF como um todo.

A oportunidade enquadra-se como uma **fonte intangível** que tem por principais causas a necessidade de aprimorar a gestão de projetos eleitorais, em resposta à crescente complexidade das eleições, e a carência de pessoal na unidade, que podem se expressar em **eventos** como o planejamento tardio e a elaboração de orçamentos baseados em modelos anteriores, demonstrando a necessidade de uma abordagem mais estratégica e profissionalizada. Como **consequências**, espera-se maior eficiência na alocação de recursos e na gestão de cronogramas, impactando positivamente o objetivo central de realização das eleições. **Mudanças no contexto externo**, como novas tecnologias de gestão de projetos, e **interno**, como a cultura de servidores avessos ao aprimoramento contínuo, podem influenciar as necessidades da equipe. Por fim, as **crenças** dos envolvidos, como a percepção da importância do planejamento precisam ser consideradas.

#### *2.1.2.4 Intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior*

A maioria dos respondentes reconhece o fator como uma oportunidade a ser explorada para aprimorar o planejamento das eleições no exterior. A Diretora-Geral e os Secretários de Administração e de Tecnologia corroboram a visão, enfatizando a necessidade premente de intensificar as ações do grupo para lidar com os desafios específicos, notadamente evidenciados pela ausência de conhecimento aprofundado, por parte do TSE,

acerca dos recursos humanos, logísticos e orçamentários exigidos para a realização do pleito na esfera internacional. A Diretora-Geral destaca a complexidade das eleições no exterior e a necessidade de um planejamento específico para lidar com o preocupante crescimento do eleitorado, enquanto o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças defende que o TSE precisa compreender a complexidade do pleito no exterior e alocar mais prazo, recursos e pessoal para essa área.

A **oportunidade** configura-se como uma **fonte intangível** com **elevado potencial de impacto**, posto que envolve a mitigação do risco de a Justiça Eleitoral não conseguir garantir a realização regular dos pleitos no exterior. As duas principais **causas** que motivam a necessidade são o aumento exponencial do eleitorado no exterior e a complexidade inerente à organização e execução de eleições fora do território nacional, evidenciada pela necessidade de lidar com diferentes fusos horários, legislações e trâmites diplomáticos. Esses fatores se expressam em **eventos** como o atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior, resultando em dificuldades na execução do processo eleitoral. Como **consequências** da intensificação, espera-se uma maior eficiência na gestão de recursos, logística e comunicação, além da mitigação de riscos específicos das eleições no exterior. **Mudanças no contexto externo**, como a falta de conhecimento aprofundado dos meandres das eleições no exterior por parte do TSE e Ministério das Relações Exteriores, e a instabilidade política em países onde há seções eleitorais, podem impactar diretamente na execução das eleições no exterior, demandando adaptações e respostas rápidas por parte do grupo de trabalho. **Internamente**, a carência de servidores para cumprir os prazos estabelecidos e dar o devido suporte em todos os fusos é um obstáculo a ser superado. A análise dos **fatores temporais** demonstra a necessidade de adoção de ações imediatas, considerando as necessidades envolvidas, os prazos do calendário eleitoral e a complexidade das operações no exterior. Os **vieses** dos envolvidos, como a percepção da importância estratégica das eleições no exterior, são elementos a serem considerados.

#### *2.1.2.5 Reestruturação do Comitê de Planejamento das Eleições como forma de aumentar a participação dos cartórios na elaboração do projeto*

Os questionários revelam que o fator “Aumentar a participação dos cartórios na elaboração do projeto” foi identificado como uma oportunidade para promoção de uma maior integração e colaboração entre os cartórios e a Sede do TRE-DF, fortalecendo a comunicação

interna e o compartilhamento de conhecimento no planejamento dos processos eleitorais finalísticos do Órgão. Nesse sentido, a única perspectiva sobre a reestruturação do Comitê de Planejamento das Eleições é encontrada na entrevista com a Diretora-Geral, que sugere a reestruturação com a inclusão do presidente do conselho de cartórios, como forma de otimizar o planejamento e a comunicação entre as diferentes áreas envolvidas no processo eleitoral.

A oportunidade é considerada uma **fonte intangível** de risco, pois se refere a uma mudança organizacional que tem como principais **causas** as falhas de comunicação interna entre as unidades, prejudicando o fluxo de informações e a coordenação de atividades, e a necessidade de aumentar a participação dos cartórios no planejamento a fim de mitigar fatores negativos como os ruídos de comunicação e as demandas sem padronização objetiva. Como **consequências**, espera-se uma comunicação mais eficiente e um fluxo de informações mais transparente, contribuindo para a identificação de necessidades específicas e para a otimização da alocação de recursos. **Mudanças no contexto interno**, como a resistência de unidades em ceder poder e a dificuldade em conciliar diferentes visões dentro do Comitê podem ser obstáculos à sua efetividade.

#### *2.1.2.6 Propor a coleta de justificativas exclusivamente pelo e-título no dia dos pleitos*

Os questionários, respondidos por gestores do TRE-DF, apontam o "Fim da utilização de urnas para o recolhimento exclusivo de justificativas" como uma oportunidade, sugerindo que a "coleta de justificativas exclusivamente pelo e-Título no dia dos pleitos" foi considerada. O Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, em sua entrevista, destaca a "Melhora no processo de coleta de justificativa pelo e-título" como uma oportunidade que se concretizou em 2018 e 2022.

O fator é considerado uma **fonte intangível** de risco, pois se relaciona à implementação de novas tecnologias e à mudança de processos, com potencial para impactar a dinâmica eleitoral. A principal **causa** que gera este fator é a necessidade de otimizar o uso dos espaços, reduzindo o fluxo de pessoas nas filas e eliminando a necessidade de pessoal dedicados à coleta de justificativas. Como **consequências**, espera-se a redução de custos operacionais, com a otimização da alocação de recursos humanos e materiais, e a melhoria da experiência do eleitor nos locais de votação. **Mudanças no contexto externo**, como o avanço da digitalização e a crescente familiaridade da população com tecnologias móveis, podem

favorecer a adesão. Por outro lado, a exclusão digital e a resistência de eleitores a utilizarem o aplicativo são desafios a serem considerados.

#### *2.1.2.7 Aprimorar o planejamento com foco em métodos mais racionais e eficientes, com foco na otimização de recursos, preparação do quadro e alterações legislativas*

A maioria dos respondentes reconhece que aprimorar o planejamento com foco em métodos mais racionais e eficientes é uma maneira de preparar previamente a instituição de forma a permitir que ela lide com alterações extemporâneas de normas e processos. A Diretora-Geral, reconhece que o planejamento de eleições anteriores foi realizado sem critérios e com métodos pouco eficientes, contudo, observa uma mudança positiva com a adoção de métodos mais racionais, com foco na otimização de recursos e na preparação do quadro de servidores.

Duas **causas** principais impulsionam a necessidade: a busca por maior eficiência e economicidade na gestão dos recursos públicos e a necessidade de responder às demandas crescentes e às mudanças no cenário eleitoral, incluindo o aumento do eleitorado, as alterações legislativas e os avanços tecnológicos. O aprimoramento tem como **consequências**, a otimização de recursos, como pessoal, tempo e orçamento, e na maior capacidade de resposta a cenários complexos e desafiadores. As **mudanças no contexto externo**, como a instabilidade política, as restrições orçamentárias e o avanço da tecnologia, exigem que o planejamento seja flexível e adaptável. **Internamente**, a resistência à mudança por parte de servidores e a dificuldade em integrar diferentes setores são desafios a serem superados. A **dimensão temporal** é crucial, pois a antecipação do planejamento permite a identificação de riscos potenciais, a alocação de recursos de forma mais eficiente e a preparação da equipe para lidar com as demandas do processo eleitoral.

#### *2.1.2.8 Elaborar um planejamento detalhado voltado à Centralização dos Cartórios*

Os questionários revelam que a inclusão da análise do impacto logístico da centralização dos cartórios no edifício sede do TRE-DF foi apontada como uma oportunidade a ser considerada em planejamentos futuros, indicando que a centralização dos cartórios é um tema em discussão no TRE-DF e que os gestores reconhecem a importância de um

planejamento detalhado para sua implementação. No mesmo sentido, observa-se que a perspectiva dos entrevistados corrobora a visão dos respondentes. O **Secretário de Administração** reconhece a oportunidade e destaca a necessidade de foco na segurança e na organização do atendimento, com medidas para evitar filas e controlar os acessos, enquanto a **Diretora-Geral** alerta para a necessidade de lidar com a complexidade da mudança e com as resistências dos cartórios, defendendo um planejamento abrangente que considere os impactos na logística, comunicação, infraestrutura e na gestão de pessoas.

O fator configura-se como uma **fonte intangível de risco** que tem como causas a **busca por otimização logística e de recursos**, visando à redução de custos e ao aumento da eficiência, e a **necessidade de adaptação a um novo modelo de atendimento ao eleitor**, com a concentração dos serviços no edifício sede, o que demanda uma reorganização dos processos de trabalho e da estrutura física. O planejamento tem por consequências, **redução de custos com infraestrutura e pessoal**, e a **melhoria na qualidade do atendimento**. Mudanças no contexto interno, como a **resistência à mudança por parte dos cartórios** e a **cultura organizacional arraigada em práticas tradicionais** impõem desafios à centralização. Nesse sentido, o fator temporal da **antecipação do planejamento** é crucial, permitindo a identificação de potenciais problemas, a realização de testes e simulações, a capacitação da equipe e a comunicação eficiente com os cartórios e a sociedade. **Crenças e vieses** dos gestores, como a **percepção da centralização como uma ameaça** e a **valorização da experiência prévia em detrimento de novas metodologias**, influenciam a forma como o planejamento será conduzido.

#### *2.1.2.9 Definir os responsáveis por todos os processos de trabalho realizados nas eleições, com a definição clara das responsabilidades de cada unidade*

O fator emerge através das perspectivas obtidas nas entrevistas com os macrogestores, em resposta à ameaça dos processos de trabalho sem responsáveis definidos. Nesse sentido, o Secretário Judiciário cita a "fiscalização da propaganda", a "diagramação da comunicação visual" e a "gestão de contratos para produção de materiais gráficos" como exemplos de processos que, por falta de definição, acabaram sendo geridos de forma improvisada e com atrasos, prejudicando a eficiência das eleições. O Secretário, assim como a Diretora-Geral, defendem uma gestão proativa, com a definição clara das responsabilidades de cada unidade, para garantir a fluidez dos processos.

O fator constitui uma **fonte intangível de risco**, que tem como **causas** a ausência de uma cultura organizacional orientada para a gestão por processos e a falta de mecanismos formais de responsabilização. A falta de responsabilização tem **impacto** negativo na gestão do projeto, abrindo espaço para a existência de conflitos entre as unidades. **Mudanças no contexto interno**, como a resistência à mudança por parte de algumas unidades, acomodadas em seus processos atuais, dificulta a implementação. No **aspecto temporal**, a definição tempestiva de responsáveis permite a estruturação adequada das equipes, a alocação eficiente de recursos e o acompanhamento sistemático do andamento das atividades, contribuindo para o cumprimento dos prazos e a prevenção de problemas.

## 2.2 OPERAÇÕES NO CADASTRO.

### 2.2.1 Fatores Negativos:

#### 2.2.1.1 *Falta de padrão nas ações dos cartórios e ausência de parâmetros claros para avaliar a gestão de recursos.*

Observa-se que a "falta de padrão nas ações dos cartórios e ausência de parâmetros claros para avaliar a gestão de recursos" é um fator reconhecido como uma ameaça nas avaliações das eleições e corroborado pelas perspectivas da Secretária de Gestão de Pessoas, do Secretário de Administração, Orçamento e Finanças e da Diretora-Geral. A Secretária de Gestão de Pessoas reconhece a "ausência de parâmetros claros para avaliar a eficiência dos cartórios na gestão de recursos" como uma ameaça e sugere a elaboração de um "manual de eleições específico para cartórios" com rotinas e procedimentos padronizados. Por sua vez, o Secretário de Administração corrobora a "falta de padrão nas ações dos cartórios", defendendo a "criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartório" para monitorar as atividades. A Diretora-Geral corrobora a "falta de padrão nas ações dos cartórios", apontando para a necessidade de "parâmetros mais claros para a gestão de recursos nos cartórios".

O fator configura-se como uma fonte **intangível de risco**, que tem **impacto** direto na eficiência dos processos dos cartórios. Como **causas**, destacam-se as falhas na comunicação interna entre a Secretaria e os Cartórios Eleitorais, expressas em **eventos** como as demandas e

ações divergentes entre as unidades, e a ausência de mecanismos de controle eficientes, evidenciada na falta de padronização na gestão de recursos humanos e materiais. Como **consequência**, reduz-se a eficiência no uso de recursos públicos, e eleva-se a probabilidade de questionamentos sobre a efetividade dos processos eleitorais, impactando a confiança do eleitor no sistema.

#### *2.2.1.2 Falhas na organização de seções, locais de votação, e juntas: com locais inacessíveis ou precários, dimensionamentos inadequados e falta de padronização nas vistorias.*

O fator emerge da junção de várias ameaças constantes das avaliações das eleições de 2018 e 2022, e é submetido à avaliação dos gestores respondentes dos questionários, que corroboram as informações das avaliações, confirmando que as "Falhas na definição de LV's e Juntas (sem acessibilidade/precários)" são ameaças que, apesar de não terem ocorrido nas últimas eleições, precisam ser consideradas em planejamentos futuros. Em relação à "Ausência de padronização na coleta de dados das vistorias dos LV's", as opiniões se dividem: metade dos respondentes afirmou que aconteceram e impactaram o processo, enquanto a outra metade afirmou que não aconteceram, mas precisam ser consideradas em planejamentos futuros.

O fator representa uma fonte **tangível de risco**, com potencial de **impacto** direto na acessibilidade e na eficiência da votação. As avaliações evidenciam duas **causas** principais: a escolha de locais inadequados, expressa em **eventos** como a falta de acessibilidade para pessoas com deficiência e na precariedade das instalações, e a ausência de critérios claros para o dimensionamento das seções eleitorais, resultando em seções com número excessivo ou insuficiente de eleitores, podendo acarretar **consequências** como o comprometimento do objetivo de garantir o direito ao voto a todos os cidadãos e a geração de filas e atrasos na votação. A influência de **fatores externos**, como o crescimento populacional, e **internos**, como a realocação de zonas eleitorais, exigem constante reavaliação e adaptação dos locais de votação e dimensionamento das seções.

#### *2.2.1.3 Formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica dos Presos Provisórios.*

Apontado como uma ameaça nas avaliações das eleições, o fator é considerado pelos respondentes dos questionários como um fator negativo que ocorreu e impactou

negativamente o processo, evidenciando um risco ao objetivo de garantir o direito ao voto a todos os cidadãos. O fator configura-se como uma fonte **intangível de risco**, que impacta particularmente na garantia do direito ao voto da população carcerária. As **causas** para essa formalização tardia incluem a mora por parte das unidades responsáveis, e se somam a **entraves burocráticos** no processo de elaboração e aprovação do acordo, resultando em atrasos na **definição das responsabilidades** e na **alocação dos recursos** necessários para a efetivação do processo de votação nas unidades prisionais. Essa demora na formalização do ACT compromete a **universalidade e a legitimidade** do processo eleitoral. É fundamental levar em consideração os **fatores temporais**, como a **proximidade das eleições**, que podem **pressionar a tomada de decisões**, e os **vieses e crenças dos envolvidos**, que podem **influenciar a priorização** da formalização do ACT em relação a outras demandas do processo eleitoral.

## 2.2.2 Fatores Positivos:

### 2.2.2.1 *Elaboração de um manual de eleições específico para cartórios, contendo rotinas e procedimentos padronizados*

A perspectiva sobre a necessidade de um manual surge na entrevista da Secretária de Gestão de Pessoas, que em resposta à ameaça da “falta de padrão nas ações dos cartórios” propõe a “elaboração de um manual de eleições específico para cartórios, contendo rotinas e procedimentos padronizados”, visando disseminar conhecimento e reduzir a dependência de poucos servidores com expertise.

A oportunidade figura como um fator de **risco intangível**, que tem por **causas** a ausência de padronização nos procedimentos adotados pelos cartórios e a concentração de conhecimento em poucos servidores, o que gera dependência e fragiliza a gestão em caso de ausência ou rotatividade desses colaboradores. Neste particular, a Secretária observa que a rotatividade dos servidores temporários agrava o problema. O manual pode contribuir para a disseminação de conhecimento, padronização de procedimentos e redução da dependência de servidores específicos, **impactando positivamente** o processo eleitoral. Mudanças no contexto interno, como a reestruturação administrativa do TRE-DF, precisam ser considerados.

#### *2.2.2.2 Criação de mecanismos de controle de atividades por cartório*

As avaliações das eleições realizadas pelo TRE-DF identificaram a "criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecidos" como uma oportunidade para aprimorar a gestão do processo eleitoral. A maioria dos respondentes dos questionários considerou essa medida relevante, mesmo que ainda não implementada.

Contudo, a perspectiva dos entrevistados em relação a este fator é diversa. O Secretário de Administração, Orçamento e Finanças apoia a criação de mecanismos de controle de atividades por cartório. A Diretora-Geral também reconhece a importância da medida, acreditando que acompanhamento e controle das atividades dos cartórios contribuem para a otimização do processo eleitoral. Contudo, discorda da individualização do controle por cartório, defendendo a criação de um sistema único com vários módulos para o controle das atividades de todas as unidades do Tribunal. Essa divergência de perspectivas sugere a necessidade de aprofundar o debate sobre a melhor forma de implementar mecanismos de controle, considerando tanto a autonomia dos cartórios quanto a necessidade de uma gestão integrada e eficiente.

A oportunidade apresenta-se como uma **fonte intangível** de melhoria que tem por causas principais a dificuldade de acompanhar o andamento das atividades, falta de padronização nos processos, atrasos no cumprimento de prazos. A implementação desses mecanismos traria como **consequências** a melhoria no acompanhamento e controle das atividades, identificação e correção de problemas em tempo hábil, aumento da eficiência na gestão do tempo, maior transparência e prestação de contas. **Mudanças no contexto** externo, como a evolução tecnológica, podem impactar positivamente, permitindo a implementação de sistemas de controle mais sofisticados. É fundamental considerar **vieses e crenças** dos envolvidos, pois a resistência à mudança e a falta de familiaridade com as novas ferramentas podem comprometer a adesão e o uso efetivo dos mecanismos de controle.

#### *2.2.2.3 Organização e monitoramento trimestral do cadastro, e manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa*

A “Organização e monitoramento trimestral do cadastro” é evidenciada nas avaliações das eleições como uma oportunidade relevante para aprimorar a gestão do cadastro eleitoral e, na visão da maioria dos respondentes dos questionários, foi considerada como uma das principais medidas a serem implementadas nos pleitos futuros.

Figurando como **fonte intangível** de aprimoramento, a organização e monitoramento trimestral do cadastro tem como principais **causas** a necessidade de realizar uma organização prévia e um posterior monitoramento das seções e locais de votação, considerando crescimento da população, os perfis etários dos eleitores e os aprendizados das eleições anteriores, e a necessidade de manutenção de um cadastro de mesários hígido, a fim de otimizar as interações nos anos eleitorais, a fim de que o cadastro esteja em ordem antes do ano eleitoral, minimizando as chances de erros e inconsistências. Por sua vez, a implementação da medida acarretaria, como **consequências** principais: a melhoria da qualidade dos dados cadastrais, **impactando** positivamente na organização de seções eleitorais, na convocação de mesários e na produção de materiais eleitorais; e a prevenção de problemas relacionados ao cadastro, como a identificação de eleitores com deficiência ou com dados incorretos, contribuindo para eleições mais justas e transparentes.

Notadamente neste caso, os **fatores temporais**, como a proximidade das eleições e a disponibilidade de pessoal, também influenciam a viabilidade da implementação e da efetividade do monitoramento trimestral, sendo crucial adotar medidas tempestivas e preventivas em anos não eleitorais.

#### *2.2.2.4 Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa*

No mesmo sentido do fator anterior, a maioria dos respondentes dos questionários indicaram que a "Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa" foi um fator que aconteceu e impactou positivamente o processo eleitoral. Figurando como **fonte intangível** de aprimoramento a oportunidade surge de duas **causas** principais: a alta taxa de pedidos de dispensa por parte dos mesários convocados e a busca por garantir a continuidade e a eficiência dos trabalhos eleitorais, evitando atrasos e interrupções. Essas causas se expressam em **eventos** como a nomeação tardia de mesários para compor as mesas receptoras e a dificuldade em encontrar substitutos em curto prazo, especialmente em zonas eleitorais com grande número de seções eleitorais. Por sua vez, a sua implementação acarretaria duas **consequências** principais: a agilidade na substituição de mesários que

solicitam dispensa, **impactando** positivamente a organização das mesas receptoras e o bom andamento da votação; e a redução da sobrecarga de trabalho dos servidores responsáveis pela convocação e treinamento de mesários, liberando-os para se dedicarem a outras tarefas importantes no período eleitoral.

**Mudanças no contexto externo**, como a crescente desconfiança da população no sistema eleitoral e o aumento da polarização política, podem impactar negativamente o fator, elevando o número de pedidos de dispensa por receio de represálias ou intimidações, enquanto a valorização do papel do mesário voluntário em campanhas de conscientização e a implementação de medidas de segurança e apoio aos mesários podem impactar positivamente, incentivando a participação e reduzindo a evasão.

Os **fatores temporais**, como a proximidade das eleições e o tempo disponível para a formação e o treinamento dos mesários reservas, impactam a viabilidade e a efetividade do cadastro reserva. A antecipação do processo de convocação e treinamento, por exemplo, amplia as chances de contar com mesários reservas preparados para assumirem seus postos em caso de necessidade. Os **vieses e crenças dos envolvidos**, como a percepção de que ser mesário é uma atividade onerosa e desvalorizada, podem impactar negativamente o fator, dificultando a adesão ao cadastro reserva e a efetiva participação dos mesários. É crucial considerar essas percepções para a implementação de medidas que valorizem o papel do mesário e incentivem a participação voluntária.

#### *2.2.2.5 Instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas*

As avaliações das eleições identificam essa medida como uma oportunidade para aprimorar a acessibilidade e a organização do processo eleitoral. Os questionários revelam que o fator foi reconhecido como uma oportunidade a ser considerada em planejamentos futuros. Figurando como uma **fonte intangível** de melhoria na organização e acessibilidade das eleições, a necessidade tem por **causas** as dificuldades de locomoção de eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida, e a busca por melhor organização e fluidez do processo de votação, **impactando** positivamente o tempo de espera e a experiência do eleitor. Essas causas se expressam em **eventos** como a formação de filas extensas e demoradas, impactando negativamente a acessibilidade de eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida, e a dificuldade de organização e controle do fluxo de eleitores em locais de votação com grande número de seções. Por outro lado, a medida teria por **consequência** uma maior acessibilidade

para eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida, e melhor organização e fluidez no processo de votação, impactando positivamente a experiência do eleitor e otimizando o tempo dos mesários.

**Mudanças no contexto externo**, como o envelhecimento da população e o aumento da conscientização sobre a importância da inclusão, podem impactar positivamente o fator, ampliando a demanda por seções especiais e a necessidade de adaptação dos locais de votação. Os **fatores temporais**, como o tempo disponível para a adaptação dos locais de votação e a divulgação da localização das seções especiais, impactam diretamente a efetividade da medida. A antecipação do planejamento e a comunicação eficiente são cruciais para garantir que os eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida tenham acesso à informação e possam exercer seu direito ao voto com segurança e autonomia.

#### *2.2.2.6 Importação de biometria dos eleitores evitando coleta no cartório (projeto BIOEX).*

O fator emerge da perspectiva dos macrogestores, especificamente na visão do Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, como uma medida em curso, que está sendo adotada como forma de mitigação dos impactos do fator “Deficiências dos equipamentos do fechamento de cadastro” que revelou a insuficiência de equipamentos de coleta biométrica nos cartórios durante o fechamento do cadastro. Na visão do Secretário, o projeto BIOEX – que envolve a realização de convênio com institutos de identificação governamental para importação da biometria dos eleitores, dispensando-os da coleta nos cartórios –, constitui um fator crucial para otimizar o processo de coleta biométrica, evitando filas e aglomerações nos cartórios eleitorais, especialmente em períodos de grande demanda. Essa perspectiva é corroborada pela Diretora-Geral, que também menciona o projeto BIOEX como uma das oportunidades de maior impacto positivo nas eleições, ressaltando sua importância para a otimização do processo eleitoral e a melhoria da experiência do eleitor.

A oportunidade figura como uma fonte **intangível** de otimização do processo eleitoral, que tem por **causas** a necessidade de agilizar o processo de coleta biométrica, reduzindo o tempo de espera e as filas nos cartórios eleitorais, e a busca por ampliar o acesso à biometria, facilitando a participação dos eleitores no processo eleitoral. Essas causas se expressam em **eventos** como a sobrecarga dos cartórios eleitorais em períodos de grande demanda, como o fechamento do cadastro eleitoral, e as dificuldades de provimento de equipamentos suficientes para coleta em todos os cartórios. A implementação tem por

**consequências** a redução das filas e do tempo de espera nos cartórios eleitorais, impactando positivamente a experiência do eleitor e otimizando o trabalho dos servidores, e a ampliação do acesso à biometria, contribuindo para a segurança e a confiabilidade do processo eleitoral. **Mudanças no contexto externo**, como o avanço tecnológico e a digitalização dos serviços públicos, podem impactar positivamente o projeto BIOEX, permitindo a integração com outras bases de dados biométricos e a automatização de processos. Os **fatores temporais**, como o prazo para a implementação e a divulgação para os eleitores, são cruciais para o sucesso da iniciativa.

## 2.3 CANDIDATURAS.

### 2.3.1 Fatores Negativos:

#### *2.3.1.1 Falta de fluxo de tramitação e de modelos padronizados dos registros de candidaturas*

As avaliações das eleições apontam a "falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas" como uma ameaça reconhecida. Essa percepção é corroborada pelos questionários, onde a maioria dos respondentes considera que o fator , apesar de não ter ocorrido, precisa ser considerado. Do mesmo modo, a Diretora-Geral corrobora a visão, sugerindo a utilização de "sistemas de inteligência artificial" para a padronização. Considerado uma **fonte intangível de risco**, e enquadrando-se como uma **ameaça** potencial, o fator tem **causas** que se expressam em **eventos** como a dificuldade na comunicação entre as unidades do TRE-DF responsáveis pelo processo de registro, evidenciada pela falta de padronização nos procedimentos, e a sobrecarga de trabalho dos servidores da Secretaria Judiciária (SJU) em momentos de pico, que se agrava pela necessidade de lidar com procedimentos não padronizados. Como **consequência**, destacam-se os riscos de atrasos no processamento e julgamento e a possibilidade de erros e inconsistências nos registros, que podem comprometer as ações de outros processos de trabalho. **Mudanças no contexto externo**, como a implementação de sistemas informatizados mais eficientes em outros TREs, podem impactar positivamente o fator, servindo como referência para o desenvolvimento de soluções no TRE-DF. **Fatores temporais**, como o prazo exíguo para o processamento e julgamento dos registros, exigem que o TRE-DF se prepare

com antecedência, otimizando seus fluxos de trabalho e implementando medidas que agilizem os procedimentos.

#### *2.3.1.2 Prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas*

O fator emerge com as avaliações das eleições, que apontam o fator como uma ameaça recorrente. A percepção é corroborada pela percepção dos entrevistados, como o Secretário Judiciário, que reconhece o fator como um obstáculo significativo e, apesar da equipe ter conseguido contornar os impactos nas últimas eleições, a limitação temporal ainda precisa ser considerada. A Diretora-Geral compartilha da visão destacando os impactos negativos havidos nas eleições de 2018 e 2022.

Figurando como uma **fonte intangível** de risco, o fator tem por **causas** principais para a complexidade e as frequentes alterações da legislação eleitoral e a sobrecarga de trabalho da equipe responsável, que se agrava pela falta de padronização. Destaca-se como **consequência**, o risco de atrasos no cronograma e a possibilidade de erros no processo de análise das candidaturas, impactando a confiabilidade do processo eleitoral. **Mudanças no contexto externo**, como a adoção de tecnologias que agilizem o processo de registro em outros Regionais, podem servir de referência para o TRE-DF. **Mudanças no contexto interno**, como a definição de fluxos padronizados para garantir a eficiência do processo precisam ser consideradas. Notadamente neste caso, o fator temporal do prazo exíguo impõe a necessidade de planejamento antecipado e otimização dos fluxos de trabalho.

#### *2.3.1.3 Atraso no cronograma da reunião de capacitação dos partidos por ocasião de pautas não essenciais*

O fator negativo emerge por meio das perspectivas dos respondentes dos questionários, que o apontam como uma ameaça que ocorreu e impactou as ações passadas. Essa percepção é corroborada nas entrevistas, como destacou o Secretário Judiciário, ao ilustrar os impactos havidos pelos atrasos, que resultaram em demandas por informações que não ocorreriam caso a reunião fosse mais objetiva. Nesse sentido, reforçou a importância de priorizar as pautas essenciais para a capacitação dos partidos, notadamente em um contexto de restrição temporal.

A ameaça, figura como uma **fonte intangível de risco**, tendo por **causa** a falta de clareza na comunicação interna entre as unidades sobre as pautas prioritárias para a capacitação dos partidos, levando à inclusão de temas "não essenciais" que consomem tempo e prejudicam a abordagem de tópicos cruciais, e à deficiência na gestão do tempo durante as reuniões, com extensões de temas e debates desnecessários. As falhas se expressam em **eventos** como a inclusão de pautas que poderiam ser tratadas em outros momentos, e na abordagem superficial de temas relevantes, comprometendo o entendimento dos partidos sobre as normas e procedimentos eleitorais. As **consequências** se manifestam no risco de despreparo dos partidos, com erros na apresentação de documentos ou no cumprimento de prazos, e na sobrecarga dos servidores com demandas de última hora e dúvidas de procedimento dos partidos.

**Mudanças no contexto externo**, como a adoção de plataformas digitais de capacitação por outros TREs, que permitem o acesso remoto e a disponibilização de materiais de forma organizada, podem inspirar o TRE-DF a modernizar seus processos. **Internamente**, a revisão dos critérios de definição de pautas e a implementação de mecanismos de controle do tempo durante as reuniões são medidas que podem contribuir para a mitigação desse problema. É fundamental considerar os vieses dos envolvidos e sua percepção sobre a "essencialidade" das pautas, influenciada por fatores como experiência prévia, cargo ocupado e interesses específicos. Fatores temporais como a gestão eficiente do tempo nas reuniões exige uma análise criteriosa para garantir o melhor aproveitamento possível.

#### *2.3.1.4 Interferências de outras unidades prejudicando processos de trabalho em curso*

Segundo os respondentes dos questionários, as interferências são consideradas um fator real que se concretizou e impactou negativamente as atividades de registro de candidaturas, tanto em razão dos servidores da força tarefa não atuarem com dedicação exclusiva quanto em razão de demandas de dúvidas e queixas de candidatos(as). As interrupções no andamento dos trabalhos por ocasião de convocações para auxiliar outras forças de trabalho também contribuíram para os impactos negativos. Essa percepção é corroborada e complementada nas entrevistas, como aponta a Secretária de Gestão de Pessoas ao destacar as demandas endereçadas aos servidores, que deveriam estar dedicados às forças-tarefa, pelas unidades de origem. Essa percepção também é reforçada indiretamente pelas características da força de trabalho do TRE-DF, com fatores adicionais como a escassez

de servidores, que obriga o Órgão a recorrer à requisição de servidores de outras unidades para suprir a carência de pessoal, corroborando as percepções apontadas nos questionários e entrevistas.

Figurando como uma fonte **intangível** de risco, a ameaça tem como principal **causa** a alta demanda por pessoal especializado em períodos eleitorais, agravada pela carência de servidores efetivos e alta rotatividade de temporários, se expressando em **eventos** como a convocação de servidores de forças-tarefa para atender demandas de suas unidades de origem, tendo como **consequências** a sobrecarga de trabalho para servidores de determinadas unidades, comprometendo sua produtividade e bem-estar, e riscos de atrasos, erros e omissões em processos essenciais para o sucesso das eleições. **Mudanças no contexto interno**, como o fortalecimento da gestão de pessoas e a implementação de programas de capacitação continuada para servidores podem mitigar os efeitos negativos desse fator. Ao analisar os **fatores temporais**, é crucial considerar a proximidade das eleições e o acúmulo de demandas em determinados períodos.

#### *2.3.1.5 Atraso da análise e julgamento dos processos em razão de elevado número de dissidências partidárias*

Nos questionários, o atraso é apontado como um fator que se concretizou e impactou negativamente o processo. Corroborando a visão dos respondentes, o Secretário Judiciário reconhece os impactos, mas destaca a necessidade de analisar cada caso individualmente, enquanto a Diretora-Geral sugere a implementação de "sistemas de inteligência artificial" para agilizar o processo de análise e julgamento das candidaturas.

O fator negativo figura como uma **fonte intangível** de risco, que tem como principais **consequências** o comprometimento do cumprimento dos prazos eleitorais, que pode gerar questionamentos e recursos judiciais, e a sobrecarga de trabalho para os servidores e magistrados envolvidos na análise e julgamento dos processos, resultando em pressão, estresse e possíveis erros. **Mudanças no contexto interno**, como a capacitação de servidores para lidar com as complexidades das dissidências partidárias podem mitigar o atraso. A análise do fator requer considerar o **tempo como variável crucial**, uma vez que a proximidade das eleições intensifica a pressão por agilidade nos processos.

### *2.3.1.6 Aumento dos incidentes de propaganda eleitoral online, exigindo conhecimento de redes sociais e mídias digitais*

A maioria dos respondentes reconhece a o "aumento expressivo dos incidentes relativos à propaganda eleitoral online" como uma ameaça a ser considerada no futuro, enfatizando a necessidade de os magistrados e servidores da COFPE possuírem "alto nível de conhecimento das redes sociais e mídias digitais". A Diretora-Geral, corrobora a necessidade da expertise, mas destaca a existência de ameaças mais relevantes em todo o processo. O fator se configura como uma **fonte intangível** de risco, que tem por **causas** o a crescente relevância das mídias digitais nas campanhas eleitorais, com a disseminação de conteúdo em diversas plataformas online, e a dificuldade na fiscalização e regulamentação do ambiente digital, em constante mutação. Esses fatores se expressam em **eventos** como a proliferação de fakenews e desinformação durante o período eleitoral, dificultando o processo democrático e influenciando a opinião pública. As principais **consequências** do aumento dos incidentes online são o comprometimento da lisura e da legitimidade do processo eleitoral e a dificuldade em garantir a igualdade de condições entre os candidatos em disputa, com a possibilidade de que candidatos com maior poder econômico ou acesso a ferramentas digitais se beneficiem de forma ilegítima.

**Mudanças no contexto interno**, como a capacitação de magistrados e servidores do TRE-DF em relação às redes sociais e às mídias digitais e a implementação de ferramentas de monitoramento e análise de dados digitais para a fiscalização da propaganda eleitoral são cruciais para mitigar os riscos. A análise do **fator temporal** deve considerar a rapidez com que as mídias digitais evoluem e exigem uma atuação proativa e constante adaptação das estratégias de fiscalização.

## **2.3.2 Fatores Positivos:**

### *2.3.2.1 Utilização de sistemas de inteligência artificial para padronizar o registro de candidaturas*

A oportunidade surge a partir da perspectiva dos entrevistados, notadamente da entrevista com a Diretora-Geral, que sugere a utilização da solução em contrapartida para a "falta de fluxo de tramitação e de modelos padronizados dos registros de candidaturas",

apontando para a possibilidade de automatizar processos, reduzir erros e otimizar o tempo. A visão é corroborada pelo Secretário Judiciário do Órgão, que enxerga uma oportunidade que, embora não tenha sido explorada nas eleições de 2018 e 2022, apresenta potencial para aprimorar a eficiência e a confiabilidade do processo de registro de candidaturas no futuro. **Mudanças no contexto externo**, como o avanço da inteligência artificial e sua aplicação em diversas áreas, criam um ambiente favorável para a modernização do TRE-DF. No contexto **interno**, a necessidade de aprimorar a gestão do processo eleitoral e a busca por maior eficiência e transparência impulsionam a consideração de sistemas de IA. A análise dessa oportunidade deve considerar **vieses e crenças em relação à inteligência artificial, como a desconfiança em relação à segurança dos dados**, precisam ser discutidos e mitigados para que sua implementação seja bem-sucedida.

*2.3.2.2 Garantir que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos processos.*

Os questionários aplicados aos gestores do TRE-DF revelam a que o fator foi classificado como uma oportunidade a ser explorada em eleições futuras. A maioria dos respondentes concordou que a atualização e a precisão do cadastro eleitoral são cruciais para a eficiência do processo eleitoral. Nesse sentido, o **Secretário Judiciário** e a **Diretora-Geral**, corroboram a importância de garantir a fidedignidade do cadastro. O Secretário Judiciário destaca a necessidade de um cadastro preciso para evitar problemas na fase de registro de candidaturas, enquanto a Diretora-Geral enfatiza a importância da atualização constante do cadastro para garantir a confiabilidade de todo o processo eleitoral.

A oportunidade figura como uma **fonte intangível de risco**, que impacta diretamente no tempo necessário para a análise e julgamento dos processos. É fundamental considerar o **fator tempo** na análise dessa oportunidade, pois a atualização exige tempo e recursos, e a proximidade das eleições pode dificultar a implementação de medidas eficazes.

## 2.4 INFRAESTRUTURA FÍSICA, AQUISIÇÕES E SEGURANÇA.

### 2.4.1 Fatores Negativos:

#### *2.4.1.1 Distribuição de veículos sem considerar as particularidades dos Cartórios*

O debate a respeito do fator emerge com a percepção heterogênea dos respondentes dos questionários, que em parte trazem à tona a percepção sobre a "Distribuição de veículos sem considerar as particularidades dos Cartórios" como uma ameaça que impactou negativamente o processo eleitoral. O resultado sugere que a alocação de veículos pode não ter sido adequada, levando à falta de veículos em locais com maior demanda. Entretanto, coadunando com a outra parte dos respondentes, o Secretário de Administração discorda da percepção de ameaça, argumentando que a distribuição é feita com base em critérios objetivos que consideram todas as particularidades das zonas eleitorais, e enfatiza que, historicamente, os dados e documentos apontam para a existência de veículos excedentes nos cartórios. O Secretário refuta a ideia de que a distribuição de veículos tenha prejudicado o processo eleitoral, defendendo que a percepção dos respondentes dos questionários pode estar "distorcida". A divergência entre a visão do Secretário e a percepção dos respondentes dos questionários evidencia a necessidade de aprofundar a análise sobre a distribuição de veículos, considerando os dados relativos à utilização dos veículos e a demanda real por transporte durante o período eleitoral. O fator, que figura como uma **fonte tangível de risco**, tem como possíveis **causas** a resistência à centralização da gestão de veículos e as deficiências na comunicação dos critérios de distribuição da frota. As **mudanças no contexto externo**, como as alterações normativas que restrinjam o crescimento das frotas oficiais, podem impactar a disponibilidade de veículos, impactando na distribuição. **Internamente**, a resistência das unidades à mudança de cultura na utilização dos recursos pode dificultar a otimização da distribuição da frota.

#### *2.4.1.2 Prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior*

O fator, apontado como uma **ameaça** pela ótica dos gestores que avaliaram as eleições, destaca a **gestão do tempo** como um fator crítico na logística das eleições em âmbito internacional. O entendimento é corroborado pela maioria dos respondentes dos questionários, que reconhecem que, embora não tenha gerado impactos efetivos, o prazo exíguo é uma ameaça a ser considerada no futuro. Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral e o Secretário Administração, Orçamento e Finanças corroboram a visão dos gestores, destacando a necessidade de o TSE, responsável pela fixação do calendário eleitoral,

compreender de forma aprofundada a complexidade das eleições no exterior, que demandam mais prazo, recursos e pessoal do que as eleições nacionais. Na mesma esteira, o Secretário de Tecnologia destaca a complexidade logística das eleições no exterior, sugerindo uma interlocução com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) para melhorar a logística, considerando o tempo adicional necessário para o transporte internacional.

A convergência entre os relatos dos projetos, questionários e as perspectivas dos entrevistados, evidencia que a logística do exterior é vista como um ponto crítico de atenção, que pode impactar o sucesso das eleições no exterior, gerando atrasos, dificuldades logísticas e impactos negativos à imagem do Tribunal e da Justiça Eleitoral como um todo, notadamente por conta da complexidade do processo e a dependência de atores externos, como o TSE e o Ministério das Relações Exteriores (MRE), reforçando a necessidade de um planejamento minucioso e da adoção de medidas preventivas.

Classificado como uma **fonte tangível de risco** relacionado aos prazos do calendário eleitoral, o fator tem como principal **causa** o calendário eleitoral, que fixa prazos em desacordo com a complexidade logística inerente às eleições no exterior. **Eventos** que exemplificam a complexidade logística são a necessidade de coordenação com as embaixadas e consulados brasileiros no exterior para o recebimento e armazenamento das urnas e materiais, bem como os desafios relacionados à necessidade de garantir a segurança e a integridade das urnas e dos documentos durante o transporte internacional, que requer cuidadoso planejamento e coordenação entre o TRE-DF, o MRE e as representações diplomáticas brasileiras no exterior. Outra **causa** destacada, é a limitada autonomia do TRE-DF em relação ao TSE e ao MRE, que atua na maior parte do tempo como mero executor dos prazos e procedimentos determinados. A dependência manifesta-se em **eventos** como a necessidade de o TRE-DF seguir os prazos e procedimentos estabelecidos pelo TSE, no calendário eleitoral da lacração das urnas, e os intervalos de tempo exigidos pelo MRE, no caso do envio do material eleitoral, que podem ser excessivamente curtos, sem considerar as especificidades da preparação das urnas e do transporte internacional.

As principais **consequências** são o risco de atrasos na chegada das urnas e dos documentos aos locais de votação no exterior e o aumento do estresse e da sobrecarga de trabalho das equipes responsáveis pela logística das eleições. O atraso pode **impactar** na organização das eleições no exterior, sobrecarregando as equipes, aumentando assim os riscos de erros, e comprometendo a qualidade e a eficiência dos processos eleitorais. **Mudanças no contexto externo**, como a ocorrência de crises políticas ou econômicas em países que recebem eleitores brasileiros, podem impactar o fator ao dificultar o transporte e a entrega do

material eleitoral. **Já no contexto interno**, a falta de planejamento e de comunicação entre o TRE-DF, o TSE e o MRE pode agravar o problema do prazo exíguo, gerando atrasos e dificuldades na resolução de imprevistos.

Os **fatores temporais** desempenham um papel fundamental na análise desse fator. É essencial que haja uma compreensão realística dos prazos necessários para o envio do material eleitoral para o exterior, considerando as distâncias a serem percorridas, os trâmites alfandegários e as possíveis dificuldades logísticas. É importante levar em conta também os vieses e as crenças dos envolvidos. Por exemplo, a crença de que o TSE tem pleno conhecimento da realidade das eleições no exterior pode levar o TRE-DF a aceitar prazos exíguos sem questionamento, colocando em risco o sucesso das eleições.

#### *2.4.1.3 Atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior*

Diretamente associado ao fator do “Prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior”, o atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior é identificado como uma **ameaça com baixa probabilidade, mas alto impacto** nos projetos das eleições, esse fator tem como principal **causa** o prazo exíguo fixado pelo calendário eleitoral, e tem como possível **consequência** de inviabilizar a votação, tanto eletrônica quanto manual dos eleitores no exterior. A maioria dos respondentes, mesmo reconhecendo que o atraso não aconteceu, considera que ele precisa ser considerado nos planejamentos futuros. Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral, juntamente com o Secretário de Administração e o Secretário de Tecnologia, reconhecem o fator como uma ameaça real e preocupante.

O fator configura-se como uma **fonte tangível de risco**, que tem por **causas adjacentes** a complexidade logística internacional, agravada **fatores externos** como a dependência em relação a atores externos, como o MRE e o TSE. Como **consequências** do atraso, destacam-se o comprometimento da organização do exterior, com dificuldades na administração das seções eleitorais, gerando danos reputacionais causados pelos possíveis atrasos no início da votação, filas, e o aumento da desconfiança do eleitor no processo eleitoral, o que pode levar ao questionamento da legitimidade das eleições. O **contexto externo**, marcado por instabilidades políticas e econômicas globais, pode impactar o transporte internacional. **Internamente**, a falta de comunicação e coordenação entre o

TRE-DF e o MRE pode agravar o problema, gerando atrasos e dificuldades na resolução de imprevistos. Os **fatores temporais** são cruciais na análise desse fator, considerando que o envio de urnas e materiais para o exterior precisa ocorrer com antecedência suficiente para garantir que tudo esteja pronto para o dia da eleição. **As crenças e vieses** dos envolvidos também precisam ser considerados, como a ausência de conhecimento aprofundado acerca da logística por parte do TSE levando à conclusão de que a logística das eleições no exterior é semelhante à logística das eleições no Brasil, impactando na fixação de um calendário inadequado e, por conseguinte, um planejamento vulnerável.

#### *2.4.1.4 Impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior*

O fator é evidenciado nos projetos das eleições como uma **ameaça** de baixa probabilidade, mas com impacto médio, tendo por possível **causa** a quebra ou falha das urnas durante o transporte, e por **consequência** a inviabilidade da votação eletrônica. Assim como os projetos, as avaliações de 2018 e 2022 também registram a ocorrência de "falhas em urnas do exterior mais antigas". Na visão da maioria dos respondentes dos questionários, a ameaça não se concretizou nas eleições passadas, porém precisa ser considerada em pleitos futuros. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia discorda da visão dos respondentes, corroborando a visão das avaliações de ocorrências de falhas em urnas mais antigas, mas destaca a limitação do quantitativo de urnas mais modernas como um fator de risco, atribuindo ao TSE a responsabilidade pela distribuição das urnas, e sugerindo uma interlocução para solucionar o problema. Do mesmo modo, a Diretora-Geral e o Secretário de Administração corroboram a visão da ameaça e manifestam preocupação com a necessidade de "urnas de contingência", principalmente pela falta de um parque suficiente.

As diferentes fontes de dados convergem ao reconhecer o fator como um risco recorrente, evidenciando fragilidades no exterior, agravada pela distância, pela complexidade logística – evidenciada nas características e dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior –, e pela dependência de outros órgãos, como o TSE e o MRE. Ademais, outros desafios relacionados, como o aumento exponencial do eleitorado no exterior – que exige uma adaptação da estrutura e da capacidade operacional –, e a carência de força de trabalho especializada – que pode impactar negativamente a capacidade de oferecer suporte técnico adequado às eleições no exterior –, reforçam a vulnerabilidade evidenciada.

A **ameaça tangível**, tem por possíveis causas as falhas em urnas eletrônicas mais antigas e a insuficiência de urnas dos modelos mais recentes, e por possíveis **consequências** a inviabilidade da votação eletrônica, exigindo a adoção de métodos alternativos, como a votação manual, **impactando** em um processo mais demorado, burocrático e suscetível a erros, e podendo gerar questionamentos sobre a lisura do processo, corroborando narrativas de fraudes no **contexto externo. Internamente**, destaca-se o dano reputacional do TRE-DF, com a erosão da confiança do eleitorado. O aumento exponencial do eleitorado no exterior impõe um desafio adicional à estrutura do TRE-DF e à sua força de trabalho, exigindo um planejamento logístico mais robusto para garantir a disponibilidade de urnas em condições adequadas de funcionamento. O fator **temporal** do prazo exíguo para o envio de urnas e materiais para o exterior, agravado pela complexidade logística e pela dependência de outros órgãos, intensifica a pressão sobre as equipes do TRE-DF e eleva o risco de falhas. Crenças na infalibilidade das urnas, a subestimação dos desafios logísticos e a ausência de um planejamento contingencial são fatores que contribuem para a fragilidade do sistema e o aumento da probabilidade de ocorrência do risco.

Em síntese, os dados evidenciam que a impossibilidade de utilização de urnas no exterior figura como uma **ameaça**, agravada pela complexidade logística das eleições no âmbito internacional, pela escassez de recursos humanos e tecnológicos, e pelo aumento exponencial do eleitorado, demandando atenção e um planejamento robusto.

#### *2.4.1.5 Quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos (versões 2020 e 2022) para envio ao exterior:*

Associado ao fator "Impossibilidade de utilização das urnas eletrônicas no exterior", o debate sobre a "Quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos" emerge nos questionários, sendo citado como uma ameaça em potencial que, apesar de não ter se concretizado nas eleições de 2018 e 2022, precisa ser considerado em planejamentos futuros. A Diretora-Geral e o Secretário de Administração, ressaltam a importância de enviar urnas de modelos mais recentes ao exterior, como forma de reduzir a necessidade por urnas de contingência, que por sua vez exigem uma logística muito mais complexa que no âmbito nacional. Contudo, os entrevistados argumentam que a necessidade tem esbarrado na quantidade limitada dos modelos, o que evidencia a necessidade de um parque de urnas mais moderno e robusto para atender a demanda. Por sua vez, o Secretário de Tecnologia corrobora

a visão, mas ressalta a ausência de controle sobre a ameaça, posto que a distribuição das urnas é de responsabilidade do TSE.

O fator figura como uma **fonte tangível de risco**, tendo por **causa** a gestão externa das urnas por parte do TSE. Essa gestão é impactada por **vieses e crenças** distorcidas, fundadas na crença de que por não haver a coleta biométrica no exterior, as urnas mais antigas são aptas ao atendimento da demanda internacional, expressando-se em **eventos** como o número insuficiente de urnas modernas para atender às necessidades do exterior, tendo por **consequências** o aumento do risco de falhas técnicas durante a votação, **impactando negativamente** a eficiência e a fluidez do processo eleitoral, gerando atrasos na votação, filas e questionamentos sobre a segurança e a confiabilidade do sistema eleitoral. A utilização de urnas de contingência em grande escala implica em desafios logísticos, além de demandar maior esforço das equipes de apoio técnico, sendo crucial que o TRE-DF adote uma postura proativa, buscando antecipar as demandas futuras e trabalhando em conjunto com o TSE para garantir a disponibilidade de urnas modernas em quantidade suficiente para o exterior.

Por fim, a ausência de menções nos projetos e nas avaliações das eleições, em contraste com a preocupação manifestada nos questionários e nas entrevistas, sugere que o fator vem ganhando relevância mais recentemente, à medida que o TRE-DF se prepara para enfrentar os desafios de eleições cada vez mais complexas e demandantes.

#### *2.4.1.6 Galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente*

Apontadas nas avaliações das eleições como uma **ameaça** que **impactou** negativamente o processo eleitoral, as deficiências na estrutura do Galpão de urnas são confirmadas pela maioria dos respondentes dos questionários como uma ameaça que a ser considerada em planejamentos futuros. No mesmo sentido, o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças enfatiza a necessidade de melhorias na infraestrutura do galpão, citando a sua importância para a segurança e a organização do processo eleitoral. A Diretora-Geral, por sua vez, reconhece o fator e sugere a instalação de um "galpão de campanha" como uma possível solução.

Os dados evidenciam que o galpão de urnas com estrutura insuficiente representa uma **ameaça tangível** à segurança e à eficiência das eleições, tendo por **causas** principais a demanda crescente por espaço, expressa em **eventos** como o aumento do número de urnas eletrônicas e materiais eleitorais a serem armazenados, e a limitação de recursos para a

realização de obras de ampliação e modernização do galpão. As principais **consequências** do fator são o comprometimento da segurança e integridade das urnas e materiais, devido à exposição a condições inadequadas de armazenamento, e a ineficiência na logística do processo eleitoral, com dificuldades no manuseio e distribuição das urnas. **Mudanças no contexto externo**, como o aumento do eleitorado e a complexificação das eleições, podem intensificar a demanda por espaço e agravar a insuficiência da estrutura do galpão. **Internamente**, restrições orçamentárias e dificuldades na gestão de contratos podem impactar negativamente a capacidade do TRE-DF de realizar as obras necessárias para a adequação do galpão.

#### *2.4.1.7 Reformas dos galpões na iminência do ano eleitoral*

Associada ao fator "Galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente", a reflexão sobre os impactos das reformas dos galpões na iminência do ano eleitoral surge por meio das percepções dos respondentes dos questionários, que a apontam como um fator que ocorreu e impactou negativamente as ações, sugerindo que as intervenções próximas ao período eleitoral, podem impactar na logística e segurança do processo. O Secretário de Administração reconhece a **ameaça**, e cita a complexidade da gestão de obras e o risco de atrasos no cronograma, enquanto a Diretora-Geral sugere a instalação de um "galpão de campanha" como alternativa para mitigar os riscos e os transtornos associados às reformas.

Pelas categorias de análise, verifica-se que o fator figura como uma **fonte tangível de risco**, tendo como principais **causas** a necessidade de adequação e modernização dos galpões para atender às demandas crescentes do processo eleitoral, expressa em **eventos** como o aumento do número de urnas eletrônicas e a necessidade de espaços mais amplos e seguros para armazenamento e manutenção dos equipamentos, e o atraso na realização de obras e manutenções preventivas, que leva à concentração de intervenções em períodos próximos às eleições. As **consequências** são o risco de atrasos e interferências na logística eleitoral, comprometendo o preparo e a organização do processo. **Mudanças no contexto interno**, como a falta de planejamento e a dificuldade de coordenação entre as diferentes áreas contribuem para o atraso nas reformas e aumentam os riscos da sua realização em períodos críticos. A análise requer a consideração dos **fatores temporais**, como a percepção de urgência para a realização das reformas, que pode variar entre os gestores, influenciada pela

proximidade das eleições e pela avaliação dos riscos e benefícios das obras. Os **vieses e crenças** sobre a importância da manutenção preventiva e sobre a capacidade do TRE-DF de gerenciar obras de forma eficiente também influenciam a tomada de decisões nesse contexto.

#### *2.4.1.8 Falhas no planejamento das contratações:*

O fator "Falhas no planejamento das contratações" evidencia uma **ameaça intangível** que traz um alerta sobre os riscos reais de comprometimento das eleições, por impactar diretamente a eficiência e a qualidade dos processos de aquisição de bens e serviços essenciais para a realização das eleições. As duas principais **causas** para este fator são a falta de planejamento para contratações com maior antecedência e a ausência de mapeamento dos processos eleitorais, incluindo o registro de contratações, responsáveis e prazos.

A "ausência de mapeamento dos processos eleitorais, incluindo o registro de contratações, responsáveis e prazos", é apontada nos questionários como um fator que, apesar de não ter sido identificado nas avaliações, ocorreu e impactou negativamente o processo. A visão é corroborada na perspectiva dos entrevistados pelo Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, especialmente em relação à tempestividade, destacando a falta de um processo mapeado e estruturado.

As diversas **consequências** das falhas no planejamento das contratações, se expressam em **eventos** como o acúmulo de trabalho e dificuldades na execução das atividades, as falhas nas licitações ou contratações tardias, os riscos de insucessos nas contratações e a necessidade de contratações emergenciais ou soluções indesejadas.

Segundo a maioria dos respondentes dos questionários, o "Acúmulo de trabalho e dificuldades na execução das atividades", é um fator que, apesar de não ter sido mapeado, ocorreu e gerou **impactos** negativos. O entendimento é corroborado pela perspectiva dos entrevistados, como a do Secretário de Administração, que reconhece os prejuízos, citando os problemas na especificação e dimensionamento de itens, ilustrados pela tentativa de licitação de *pendrives* de modelos inexistentes e a superestimação de itens em outra licitação. Na mesma esteira, o Coordenador de Auditoria Interna alerta para os problemas havidos pela "especificação incorreta na contratação da filmagem da auditoria em outros TREs".

O acúmulo de trabalho e as dificuldades na execução das atividades, acabam por gerar termos de referência insatisfatórios, descumprimento de prazos por responsáveis e problemas externos, causando "**Falhas nas licitações ou contratações tardias**", conforme

fica evidenciado nos projetos das eleições, que classificam o fator como um risco com probabilidade média e alto impacto, que pode resultar no atraso na distribuição de material ou na obtenção de material inadequado. Quanto as falhas nas licitações ou contratações tardias, a maioria dos respondentes considera que, embora não tenha acontecido, precisa ser considerada no futuro. No mesmo diapasão, a Diretora-Geral adiciona os "**Riscos de insucessos nas contratações**" como outra consequência decorrente do planejamento inadequado e, apesar de reconhecer as falhas no planejamento, atribui a principal responsabilidade à falta de compromisso dos servidores, defendendo a necessidade de "conclusão de todas as contratações até junho" e propondo uma reestruturação da Assessoria de Apoio às Aquisições (ASAQ) para aprimorar a execução das contratações. Como exemplos dos "Riscos de insucessos nas contratações", os questionários evidenciam as falhas nos serviços de filmagem contratados pelos outros Regionais em 2024, com equipamentos em desacordo com o edital, ausências de backup e lapsos em filmagens que exigiram medidas de mitigação. Destacando a necessidade de considerar a ameaça no futuro.

O contexto leva à necessidade de "contratações emergenciais ou soluções indesejadas", como cita o Secretário de Administração, ao ilustrar as falhas no planejamento das contratações de auditoria, que levaram à necessidade de utilização do contrato de facilities para fornecer geradores de emergência, como evidenciado nos questionários como um fator ocorrido e não mapeado. Na mesma esteira, os questionários também evidenciam as falhas no planejamento das contratações de comunicação visual como fatores ocorridos e não mapeados, citando a "ausência de contrato para comunicação visual nos testes de integridade" e a "ausência de cobertura no convênio com o TJDFT para impressão de cartazes e faixas, levando a Seção de Engenharia a imprimir-los de maneira improvisada".

Por fim, para analisar o fator é fundamental considerar os **aspectos temporais, vieses e crenças** dos envolvidos na análise deste fator. A proximidade das eleições pode levar a uma atitude reativa e à priorização de soluções rápidas em detrimento de um planejamento mais efetivo. A crença na experiência e na capacidade de improvisação da equipe pode resultar em uma subestimação dos riscos e na negligência de processos e ferramentas de gestão de contratações.

#### *2.4.1.9 Falhas no gerenciamento das contratações:*

O debate acerca das falhas no gerenciamento das contratações se inicia a partir dos questionários, que revelaram a percepção de que a "falta de atenção aos prazos de contratos pode comprometer a continuidade de serviços essenciais", configurando-se como uma **ameaça** a ser considerada em planejamentos futuros. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, destaca a "falta de controle hierárquico e responsabilização no Tribunal", que permite que prazos sejam ignorados, como uma **causa** crucial para a ocorrência das falhas. Ele aponta que essa falta de controle leva às falhas nas contratações ou contratações tardias, o que pode prejudicar o andamento das atividades eleitorais. Apesar de discordar da ocorrência de "vencimentos de contratos importantes" no passado, o Secretário reconhece a necessidade de adotar medidas para garantir o gerenciamento eficiente dos contratos.

O fator se apresenta como uma **fonte intangível de risco**, que tem como **causa**, além da ausência de controle hierárquico, a falta de acompanhamento sistemático dos contratos, sugerindo uma deficiência nos mecanismos de controle e monitoramento dos contratos. As principais **consequências** deste fator são a interrupção de serviços essenciais devido ao vencimento de contratos, e a necessidade de realizar contratações emergenciais, elevando os custos e aumentando o risco de irregularidades. **Mudanças no contexto interno**, como a rotatividade de servidores e a negligência dos agentes de contratação ou dos fiscais de contrato agravam a fragilidade do gerenciamento.

#### *2.4.1.10 Falhas na gestão do policiamento*

A discussão sobre as "Falhas na gestão do policiamento" se inicia com os projetos de eleições do TRE-DF, que identificam a "falta de policiamento nos locais de votação e Juntas Eleitorais" como um risco potencial, com probabilidade média e alto impacto. As **causas** atribuídas a esse risco são o baixo contingente policial e a falta de planejamento e coordenação entre o TRE-DF e os órgãos de segurança pública, e o **efeito** previsto é o furto de urnas e a desordem nos locais de votação. O debate ganha corpo nas avaliações das eleições, que apontam **eventos** como a "falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro" e a "falta de policiamento nas juntas até a retirada das urnas na segunda-feira" como ameaças que impactaram as ações de 2018 e 2022. A visão dos avaliadores é corroborada pelos questionários como uma **ameaça** a ser considerada no futuro e, no mesmo sentido, as perspectivas dos entrevistados convergem para a importância de se garantir a segurança

durante todo o processo eleitoral. O Chefe de Gabinete da Presidência reforça a importância da segurança, ressaltando possíveis impactos da polarização política, como o risco de confrontos e violência durante as eleições.

A análise do fator, classificado como uma **fonte intangível** de risco, que representa uma ameaça à segurança e à integridade do processo eleitoral, evidencia um aumento da **vulnerabilidade** do processo eleitoral a atos de violência, intimidação e vandalismo, **impactando** na segurança dos eleitores, dos servidores e do patrimônio do TRE-DF. Além disso, a **percepção** de insegurança pode desestimular a participação dos eleitores e minar a confiança no sistema eleitoral. Mudanças no **contexto externo**, como o aumento da polarização política e a escalada da violência urbana, podem intensificar a necessidade de policiamento durante as eleições. **Internamente**, a centralização dos cartórios e das urnas em um único local reforçam a necessidade de análise sobre a vulnerabilidade a ataques e a necessidade de reforçar a segurança. **Vieses e crenças dos envolvidos** também influenciam a percepção do risco. A crença na baixa probabilidade de ocorrência de atos de violência pode levar à subestimação da importância do policiamento. Por outro lado, a experiência de eleições conturbadas no passado pode conduzir a uma superestimação do risco e a medidas de segurança excessivas.

#### 2.4.1.11 *Falhas na gestão da segurança dos espaços*

As avaliações das eleições identificam a "ausência de varredura antibomba no evento de diplomação" como uma **ameaça**. Embora não tenha se concretizado em incidentes, é considerada um ponto a ser considerado em planejamentos futuros. A percepção é corroborada pelos questionários, onde a maioria dos respondentes entende que, apesar de não ter ocorrido nenhum incidente no passado, a falha precisa ser corrigida nos planejamentos futuros. Na **perspectiva** dos entrevistados, o Chefe de Gabinete da Presidência corrobora a ameaça como uma falha que demanda atenção, ressaltando a importância de medidas de segurança abrangentes, incluindo varreduras preventivas nos locais com grande concentração de pessoas. A Diretora-Geral, por sua vez, reconhece a como uma "falha a ser corrigida", defendendo a implementação de medidas mais rigorosas, com varreduras preventivas, comunicação com o Corpo de Bombeiros e a Defesa Civil, e o uso de scanners.

O fator, classificado como uma **fonte intangível de risco**, tem multifacetadas **causas** subjacentes, incluindo a insuficiência de protocolos de segurança abrangentes, manifesta em

**eventos** como a ausência de varreduras antibomba na diplomação dos eleitos, e a falta de investimento em infraestrutura e tecnologias de segurança. As **consequências** podem ser graves, comprometendo a segurança física dos participantes, incluindo eleitores, candidatos, servidores e autoridades. Além disso, a fragilidade pode minar a confiança pública no processo eleitoral.

#### 2.4.1.12 *Polarização política com risco de confrontos e violência*

O fator emerge dos questionários, que revelam a percepção da "polarização excessiva entre eleitores, causando ameaças no âmbito da segurança de maneira geral" como uma ameaça concreta para o futuro, apontada como um fator que impactou negativamente o processo eleitoral no passado, evidenciando a preocupação dos gestores com um contexto de acirramento político. Ao ser questionado sobre o fator, o Chefe de Gabinete da Presidência, expressa preocupação com a "polarização excessiva entre eleitores", e ressalta a importância de um planejamento de segurança robusto. O fator, que figura como uma **fonte intangível de risco**, tem **causas** complexas e multifacetadas, como a intensificação do discurso político extremista e a disseminação de desinformação e notícias falsas, que exacerbam as tensões sociais e aumentam a probabilidade de confrontos. **Consequências** como a intimidação de eleitores, atos de violência nos locais de votação, judicialização excessiva motivada por **crenças** como a desconfiança no processo eleitoral e na lisura dos resultados, podem ser devastadoras, impactando negativamente a participação cidadã, a legitimidade das eleições e a coesão social.

A influência do **contexto político externo e interno**, expressada por **eventos** como crises políticas e econômicas, disputas ideológicas e a disseminação de discursos de ódio é inegável. A **análise temporal** revela que o risco de confrontos e violência tende a se intensificar durante o período eleitoral, especialmente na proximidade das eleições, com a propaganda eleitoral, os debates entre candidatos e a divulgação de pesquisas de intenção de voto.

### 2.4.2 **Fatores Positivos:**

#### 2.4.2.1 *Criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições.*

A constatação da necessidade de uma estrutura dedicada à gestão da logística eleitoral, surge nas avaliações a partir da análise das dificuldades e dos desafios enfrentados pelo TRE-DF na gestão da logística de eleições anteriores. Os questionários confirmam a visão dos gestores como uma **oportunidade** a ser considerada para a otimização dos processos, a redução de custos e a melhoria da eficiência das eleições. Nas **perspectivas** dos entrevistados, o Chefe de Gabinete da Presidência defende a criação, argumentando que a medida contribuiria para a otimização da alocação de pessoal, veículos, materiais e outros insumos, além de auxiliar na definição de prioridades e na supervisão das necessidades de cada etapa do processo eleitoral. O Secretário de Administração corrobora essa visão argumentando que a complexidade da logística eleitoral no DF e Exterior, somada aos desafios da mensuração e distribuição dos recursos, exige uma estrutura especializada para garantir a eficiência e a segurança do processo. A Diretora-Geral, por sua vez, demonstra uma visão mais cautelosa em relação à criação, reconhecendo os benefícios da centralização, mas ponderando sobre as limitações do Órgão e sugerindo que a criação da unidade seja integrada a um plano mais amplo de reestruturação do TRE-DF.

A oportunidade é considerada uma **fonte intangível de risco** que tem por **causas** da sua proposição a complexidade crescente da logística eleitoral e a falta de critérios claros para a alocação de recursos, expressa em **eventos** como a contratação de apoio administrativo para carregadores sem critérios objetivos, levando a excessos por parte dos cartórios. Como **consequências** da criação, espera-se uma maior eficiência na alocação de recursos, evitando desperdícios e gargalos, uma melhoria nas aquisições, auxiliando nas especificações e dimensionamento de itens, e um aprimoramento na comunicação entre as diferentes áreas envolvidas, centralizando as demandas, padronizando procedimentos, e garantindo maior controle sobre prazos, reduzindo o risco de falhas e atrasos. Por outro lado, **crenças**, como a resistência à mudança por parte dos servidores, **vieses**, como a percepção da necessidade de uma gestão mais profissionalizada e transparente, e **fatores temporais**, como a necessidade de criar a unidade com antecedência ao período eleitoral, permitindo a estruturação da equipe, a definição de processos e a familiarização com as demandas específicas das eleições, são elementos a serem considerados para a construção de um ambiente favorável.

#### *2.4.2.2 Elaborar plano logístico específico para o exterior.*

Os debates acerca da oportunidade se iniciam a partir da discussão de fatores como o “prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior”, o “atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior”, e a “quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos (versões 2020 e 2022) para envio ao exterior”. Nessa esteira, a proposta de elaboração de plano logístico específico para o exterior, advém das junção das sugestões de soluções registradas pelos respondentes dos questionários, como a “inclusão do envio antecipado das urnas e servidores ao exterior no planejamento”, referendada na visão dos entrevistados pelo Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, que adicionalmente sugeriu a “Formação de equipes para trabalhar na madrugada” e a “Interlocução com o TSE para a distribuição de urnas, considerando a complexidade logística das eleições no exterior”.

Nesse sentido, convém considerar as perspectivas que outros entrevistados registraram durante a discussão de fatores relacionados, mas que evidenciaram a preocupação com a complexidade logística das eleições no exterior e a importância de garantir a tempestividade da entrega dos materiais para o bom funcionamento do processo eleitoral. Ilustra-se como exemplo a visão do **Secretário de Administração**, ao comentar sobre o atraso na entrega de urnas e materiais no exterior, defendendo a necessidade de o TSE compreender a complexidade da logística do exterior. No mesmo sentido, a visão da **Diretora-Geral** ao destacar a necessidade de um planejamento logístico mais robusto para o exterior, que leve em conta as especificidades do processo e os riscos envolvidos.

Nesse sentido, a oportunidade apresenta-se como uma **fonte intangível**, que tem por **principal causa** a necessidade de compartilhar com o TSE e MRE, o entendimento e os riscos relativos à eleição do exterior, que envolve uma engendrada logística e demanda de recursos humanos, orçamentários e materiais, além da coordenação multiorganizacional com diferentes instituições e países. As principais **consequências e impactos** da elaboração de um plano logístico específico para o exterior se concentram na otimização do processo eleitoral, garantindo a tempestividade da entrega de materiais, a adequada preparação da equipe, a redução de custos e o compartilhamento dos riscos. A otimização do processo eleitoral no exterior **impacta diretamente** no objetivo do TRE-DF de garantir o direito ao voto dos brasileiros residentes no exterior, preservando da reputação institucional da Justiça Eleitoral, enquanto a redução de custos contribui para a economicidade das eleições. Por outro lado, a resistência à mudança por parte dos servidores e a dificuldade em coordenar diferentes atores (TRE-DF, TSE e MRE) podem representar ameaças à efetividade do plano. **Mudanças no contexto externo**, como alterações em acordos internacionais ou crises geopolíticas que

afetem o transporte internacional, podem influenciar diretamente a logística. **Internamente**, a disponibilidade adequada de servidores qualificados para atuar no exterior, a alocação de recursos orçamentários e o comprometimento da alta gestão com a melhoria da logística são fatores cruciais para o sucesso do plano. Os **vieses e as crenças dos envolvidos** também devem ser considerados, como a crença de que a execução das eleições no exterior é de responsabilidade exclusiva do TRE-DF.

#### *2.4.2.3 Elaborar plano logístico específico para a centralização dos cartórios.*

O fator emerge da perspectiva dos respondentes dos questionários, que propuseram especificamente a “Inclusão da análise do impacto logístico da centralização do atendimento dos cartórios no edifício sede do TRE-DF” como uma oportunidade a ser considerada no planejamento futuro. Essa percepção sugere que a centralização dos cartórios demanda um planejamento logístico detalhado para garantir sua eficácia e minimizar potenciais impactos negativos durante as eleições. A perspectiva dos entrevistados em relação à oportunidade é heterogênea, com demonstrações de ceticismo por parte do Secretário de Administração, que minimiza os desafios logísticos da centralização, ilustrando exemplos de outros Regionais onde um único cartório atende diversas cidades, funcionando bem mesmo com poucos servidores, sugerindo que a centralização não representaria um desafio logístico insuperável. Por outro lado, a Diretora-Geral reconhece o temor dos cartórios em relação à centralização, mas acredita que os benefícios superam os riscos, defendendo a centralização como uma oportunidade, desde que seja acompanhada de um planejamento logístico detalhado e cuidadoso.

Figurando como uma **fonte intangível de risco**, o fator tem por **causas** a inovação trazida pela alteração da distribuição geográfica dos cartórios, e a preocupação com a eficiência da gestão de recursos após a centralização. As principais **consequências e impactos** visam a otimização do processo eleitoral, com a redução de custos e a garantia de um processo mais seguro. **Crenças** como a resistência à mudança por parte dos servidores e a dificuldade de adaptação à nova estrutura, por outro lado, podem representar ameaças à efetividade do plano. **Mudanças no contexto interno**, como a disponibilidade de servidores e recursos, o comprometimento da alta gestão com a comunicação eficiente entre os setores são cruciais para o sucesso do plano. Fatores temporais como a proximidade das eleições, que

pode levar à adoção de soluções apressadas e à falta de tempo para testar e implementar adequadamente o plano, precisam ser consideradas.

#### *2.4.2.4 Autorizar o transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais*

O debate acerca da autorização do transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais emerge inicialmente das avaliações das eleições anteriores, e a visão é confirmada pelos questionários aplicados aos gestores do TRE-DF, que apontam o fator como uma **oportunidade** a ser considerada em planejamentos futuros. Contudo, a proposta não ganha ressonância na perspectiva dos entrevistados, como a da Diretora-Geral, que manifesta preocupação com o risco reputacional associado à medida, notadamente na capital da república e em um cenário de desconfiança em relação às urnas eletrônicas. No mesmo sentido, o Secretário de **Administração, Orçamento e Finanças**, apesar de considerar a proposta uma oportunidade, coaduna com a visão da Diretora, destacando que qualquer ocorrência poderia manchar a reputação do TRE-DF, defendendo a manutenção do transporte contratado e da escolta policial como forma de garantir a segurança e a confiabilidade do processo.

À despeito das manifestações, ambos não descartam a possibilidade de sua implementação, demonstrando a necessidade de uma análise mais aprofundada dos impactos da proposta, que figura como uma **fonte intangível de risco** que tem por **causas** a busca por otimização logística e redução de custos e a necessidade de adaptação a um contexto de restrições orçamentárias e limitação de veículos oficiais, se expressando na possibilidade de agilizar o transporte das urnas nos moldes de outros Regionais. Contudo, as **consequências e impactos** da autorização se concentram na **percepção** de segurança e confiabilidade por parte da sociedade, podendo comprometer a reputação da Justiça Eleitoral, notadamente por conta dos riscos à segurança das urnas e à integridade do processo eleitoral, impactando negativamente a confiança do eleitor, especialmente em um contexto de desconfiança. Em suma, embora o fator seja visto como uma oportunidade, os dados evidenciam a necessidade de uma análise aprofundada dos riscos à segurança e à reputação do TRE-DF.

#### *2.4.2.5 Aprimorar os planos de obras e a avaliação da infraestrutura:*

A reflexão acerca da necessidade de aprimorar os planos de obras e a avaliação da infraestrutura como uma oportunidade, emerge inicialmente da perspectiva dos respondentes dos questionários, que apontam a “inclusão no planejamento a análise de possíveis intervenções na estrutura dos galpões de urnas e de transportes ou instalação de galpão temporário em razão do aumento de urnas são oportunidades para aprimorar a infraestrutura” como oportunidade a ser consideradas no futuro. Outra oportunidade destacada pelos questionários, é a instalação de um “galpão de campanha”, que é corroborada pela Diretora-Geral. Na mesma seara, soma-se a perspectiva do Secretário de Administração, ao destacar que a melhoria da infraestrutura dos galpões de urnas é crucial para a segurança e a organização do processo eleitoral. Ademais, os questionários destacam a prosta de “Inclusão da avaliação dos sistemas de contra incêndio de todos os prédios no planejamento” como outra oportunidade, que se corrobora pela perspectiva do Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, que destaca a necessidade de fazê-las antes do período eleitoral e ressalta que a “definição clara das prioridades e a alocação de recursos para o plano de obras podem garantir a realização de reformas e intervenções necessárias em tempo hábil”.

Essas percepções, captadas por meio dos questionários, sugerem que a melhoria da infraestrutura é vista como um fator relevante para a realização de eleições mais eficientes e seguras. Assim, a necessidade de “aprimorar os planos de obras e a avaliação da infraestrutura” se configura como uma **fonte tangível de risco**, que tem por **causas** a deterioração natural da infraestrutura existente e a necessidade de adaptação a novas demandas e tecnologias, e por **consequências** a prevenção de acidentes e a otimização do fluxo de trabalho. **Mudanças no contexto interno**, como a disponibilidade orçamentária e a priorização das demandas da administração são fatores determinantes para a viabilidade das melhorias, e **fatores temporais** são cruciais, uma vez que a realização de obras, notadamente as intervenções de grande impacto, exigem um lapso temporal a ser considerado.

#### *2.4.2.6 Estruturação de uma unidade responsável pelas contratações*

A reflexão acerca da estruturação de uma unidade responsável pelas contratações surge inicialmente da análise dos questionários. A “necessidade de aprimorar o planejamento das contratações com maior antecedência” apontada pelos respondentes, sugere, implicitamente, a importância de uma estrutura dedicada a essa função. Além desse registro, outras propostas dos questionários conduzem à mesma conclusão, como se verifica na

proposta de “Fixação da conclusão das contratações/aquisições até o mês de junho do ano eleitoral”, corroborada pela Diretora-Geral, observando que a definição de um prazo limite pode garantir maior tranquilidade e organização para o período eleitoral.

Ante este contexto, o Secretário de Administração defende a criação de uma unidade responsável pelas contratações, argumentando que a centralização das demandas e o auxílio na especificação dos itens otimizaria o processo, garantiria maior controle e evitaria falhas e atrasos. A Diretora-Geral, por sua vez, propõe a reestruturação da Assessoria de Apoio às Aquisições (ASAQ), com foco na execução das contratações, e, embora não mencione explicitamente a criação de nova unidade, sugere uma reorganização da estrutura existente para aprimorar a gestão das contratações.

Figurando como uma **fonte intangível de risco**, o fator tem por **causas** principais as falhas no planejamento das contratações, evidenciadas pela ausência de mapeamento dos processos, responsáveis e prazos, e as falhas no gerenciamento das contratações, marcadas pela falta de controle hierárquico e responsabilização, e por **consequências** relacionadas à ausência de uma unidade dedicada às contratações, destaca-se o aumento do risco de insucessos nas contratações e a necessidade de recorrer a contratações emergenciais. Em suma, os dados evidenciam a necessidade de uma estrutura dedicada à gestão de contratações no TRE-DF, a fim de mitigar os riscos de falhas e atrasos, otimizar o processo e garantir maior controle, respondendo às demandas de forma eficiente e transparente.

#### *2.4.2.7 Aprimorar os modelos de contratações*

O debate acerca da necessidade de aprimoramento do planejamento das contratações é evidenciado inicialmente a partir da análise das ameaças registradas nos fatores “Falhas no planejamento das contratações”, “Falhas no gerenciamento das contratações”, e da oportunidade registrada no fator “Estruturação de uma unidade responsável pelas contratações”. Contudo, a reflexão ganha contornos mais concretos a partir da análise documental das avaliações das eleições, com a proposta de adoção de Sistema de Registro de Preços (SRP) com aquisição no ano “A-1”. Quanto a esta, a maioria dos respondentes dos questionários confirmam a proposta como uma oportunidade a ser considerada. Na mesma esteira, os questionários evidenciaram como oportunidades a serem consideradas, a proposta de ampliação dos prazos de vigência dos contratos de materiais, serviços e postos sob demanda, como brigadistas, cerimonial, comunicação visual, locação de espaços e estruturas

provisórias, corroborada pela visão da Diretora Geral, ou a proposta de contratação por Atas de Registro de Preços (ARP), corroborada pela visão do Secretário de Administração. E como outra medida de aprimoramento, a perspectiva dos entrevistados evidenciou que a Diretora-Geral e o Secretário de Administração sugeriram a adoção de mecanismos que agilizem e facilitem as contratações pode contribuir para a otimização da gestão dos recursos.

Ademais, outras propostas de aprimoramento foram registradas, conforme evidenciado na entrevista da Diretora-Geral, que sugeriu como **oportunidades** a modernização do sistema de telefonia por meio de um contrato de facilities que englobe serviços de TI e Ouvidoria, a contratação de serviços especializados em mídias sociais, como alternativa à dependência do GDF, contribuindo para a comunicação eficiente com o eleitorado e a divulgação de informações relevantes, e a realização de registro de preço com gráficas alternativas para evitar a dependência exclusiva do TJDFT. Da análise, percebe-se que o fator figura como uma **oportunidade intangível**, com potencial de **impacto** direto nos modelos de contratações do TRE-DF, tendo por **causa** a ausência de um sistema estruturado e padronizado para as contratações, levando à falta de critérios claros na definição das demandas e a falha da especificação dos itens a serem licitados, e por **consequência**, o risco de falhas e atrasos nas contratações, que podem comprometer o fornecimento de serviços e materiais essenciais para a realização dos pleitos. Em suma, os dados evidenciam a necessidade de aprimorar os modelos de contratações como forma de mitigar os efeitos da ausência de um planejamento adequado das contratações.

### **2.4.3 Fatores de atenção:**

#### *2.4.3.1 Centralização dos Cartórios*

O debate sobre a centralização dos cartórios surge na análise dos questionários, que revelam percepções divergentes, com parte dos respondentes considerando uma ameaça e parte considerando uma oportunidade. A perspectiva dos entrevistados é igualmente heterogênea. O Secretário de Administração a considera uma oportunidade com impacto positivo na logística, mas alerta para o risco de "custo reputacional" e a necessidade de um planejamento cuidadoso para evitar filas e reforçar a segurança. A Diretora-Geral corrobora a visão, reconhecendo o temor dos cartórios, mas acreditando que os benefícios superam os riscos, desde que acompanhada de um planejamento robusto. Configurada como uma **fonte**

**tangível** que envolve alterações de infraestrutura física e logística do processo eleitoral, o fator tem como uma das principais **causas** a busca por maior eficiência e otimização de recursos, que se expressa em **impactos positivos** como a redução de custos com a manutenção de múltiplos edifícios e a concentração de pessoal e materiais em um único local. No entanto, a centralização também apresenta **consequências** que podem impactar os objetivos do TRE-DF. A principal preocupação reside nos riscos de filas e de congestionamentos com longas filas, caso o planejamento da centralização não seja adequado, **impactando negativamente** o acesso dos eleitores aos serviços da Justiça Eleitoral. Além disso, a mudança pode gerar dificuldades de acesso para eleitores residentes em áreas mais distantes, comprometendo o objetivo de garantir a ampla participação da população no processo eleitoral. **Mudanças no contexto interno**, como a cultura organizacional do TRE-DF, marcada pela autonomia dos cartórios, pode representar um desafio para a implementação da centralização, exigindo uma gestão sensível às resistências e às necessidades de adaptação. A análise do **fator tempo** é crucial para a tomada de decisão sobre a centralização, pois a implementação de um projeto dessa magnitude exige tempo para planejamento, readequação de espaços físicos e treinamento de pessoal. **Vieses e crenças** dos envolvidos, como a resistência à mudança por parte dos servidores dos cartórios ou a desconfiança da população em relação à centralização dos serviços, precisam ser considerados e mitigados para que o processo seja bem-sucedido.

Os dados evidenciam que a centralização dos cartórios é um processo complexo, com potencial para gerar tanto benefícios quanto riscos, demandando um planejamento estratégico robusto e uma gestão sensível ao contexto do TRE-DF e às percepções dos atores envolvidos.

#### *2.4.3.2 Centralização das urnas.*

Nos questionários, a "Centralização das urnas" emerge como uma preocupação, sendo apontada como uma ameaça, principalmente em relação à segurança. A maioria dos respondentes considera que a concentração das urnas em um único local pode aumentar os riscos, especialmente em caso de eventos inesperados como incêndios ou atos de vandalismo. Contudo, a perspectiva dos entrevistados é heterogênea. O Secretário de Administração corrobora a visão dos questionários e destaca que o fator aumenta o risco de perda total em

caso de eventos como incêndios ou vandalismo, elevando a vulnerabilidade do processo eleitoral, diferentemente da descentralização, que diluiria o risco por distribuir as urnas em diferentes locais. Por outro lado, à despeito de concordar com os riscos, a Diretora-Geral considera que a baixa probabilidade de ocorrência, somada à facilidade da gestão do espaço e de manutenção das urnas, aliada à carência de recursos humanos, faz com que as oportunidades superem as ameaças.

O fator se caracteriza como uma **fonte tangível de risco**, que tem por **causas** a busca por maior eficiência na gestão de recursos, com **consequências positivas** na otimização do espaço de armazenamento e na redução de custos com segurança e logística, e a intensificação da segurança das urnas, visando a minimizar as chances de incidentes como furtos, danos ou sabotagem. Todavia, o fator pode acarretar **consequências negativas**, como o aumento da vulnerabilidade em caso de eventos de grande impacto. Outro **ponto de atenção** é o risco de atrasos na distribuição das urnas para os locais de votação, especialmente considerando as particularidades do Distrito Federal e a necessidade de atender zonas eleitorais no exterior. **Mudanças no contexto externo**, como o aumento da polarização política e o risco de violência no período eleitoral, podem exigir medidas de segurança adicionais e impactar a logística da centralização das urnas. Do mesmo modo, o prazo exíguo para a carga e remessa das Urnas ao exterior, pode exigir medidas adicionais para garantir o cumprimento do calendário eleitoral. Nesse particular, notadamente **o fator temporal** é crucial na análise.

Em suma, os dados evidenciam que a centralização das urnas, apesar de apresentar vantagens em termos de eficiência e segurança, demanda uma análise aprofundada dos riscos e um planejamento estratégico que minimize as vulnerabilidades e assegure a integridade do processo eleitoral.

## 2.5 INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.

### 2.5.1 Fatores Negativos:

#### 2.5.1.1 Falhas nos sistemas eleitorais externos

O debate acerca das falhas nos sistemas eleitorais externos emerge a partir das avaliações, que apontam que as instabilidades no Sistema ELO durante o fechamento do cadastro, as falhas no sistema de mesários (como a indisponibilidade de declarações de

ciência e ausência de relatórios) e as falhas nos sistemas de treinamento EAD representam fatores que impactaram negativamente os processos de 2018 e 2022. Já os questionários revelam que as falhas nos sistemas externos, particularmente no Sistema ELO, foram um problema recorrente, com opiniões divididas entre "aconteceu, mas não impactou" e "aconteceu e impactou". As falhas no sistema de mesários e nos sistemas de treinamento EAD também dividiram opiniões entre as mesmas categorias. Adicionalmente, a perspectiva do Secretário de TIC complementa essas informações ao atribuir a responsabilidade pelas instabilidades no Sistema Mesários e Justifica ao TSE, como gestor dos sistemas.

Figurando como uma ameaça intangível, o fator tem por **causas** a instabilidade dos sistemas e a sobrecarga de acessos simultâneos, especialmente durante períodos críticos como o fechamento do cadastro, e por **consequências** a dificuldade de processamento de informações, impactando o atendimento dos eleitores e a organização das eleições. Adicionalmente, a percepção sobre a gravidade do fator pode ser influenciada por **fatores temporais**, como a proximidade das eleições, e pelos **vieses e crenças dos envolvidos**, com alguns minimizando os impactos e outros enfatizando a necessidade de medidas preventivas. Nesse sentido, a triangulação de evidências demonstra a necessidade de considerar as falhas como uma ameaça externa, evidenciando a necessidade de compartilhamento dos riscos com o TSE.

#### *2.5.1.2 Falhas nos sistemas internos de TIC*

Na perspectiva das falhas internas dos sistemas utilizados nas eleições, as avaliações identificam como ameaças as deficiências do sistema de agendamento durante o fechamento do cadastro, falhas na ferramenta de envio de e-mails com limitações para envio em grandes lotes e a consequente expedição tardia das cartas convocatórias. Nesse sentido, os questionários confirmam a ocorrência e o impacto negativo dos fatores, com destaque à falha na ferramenta de envio de e-mails, apontada como um problema recorrente que impactou negativamente a convocação de mesários. **Na perspectiva dos entrevistados**, o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação corrobora as falhas no sistema de agendamento e a expedição tardia das cartas de convocação como problemas sob responsabilidade do TRE-DF, e atribui a expedição tardia das cartas à limitação das ferramentas do órgão e a decisões de última hora da administração. Além das perspectivas dos atores envolvidos, a análise da estrutura organizacional e das características da força de trabalho do TRE-DF, aponta fatores

que se relacionam e contribuem diretamente com a ocorrência das falhas internas, como a carência de pessoal especializado na área de TI.

Figurando como uma **ameaça intangível**, o fator tem por **causas** a limitação das ferramentas de TIC e as decisões administrativas de última hora, expressas em **eventos** como a expedição tardia das cartas convocatórias, e por **consequências**, o comprometimento da execução das atividades. **Mudanças no contexto interno**, como a implementação de novas tecnologias ou a rotatividade de pessoal, podem agravar os problemas. Externamente, a constante evolução tecnológica, pressiona o TRE-DF a buscar soluções inovadoras e eficazes para garantir a integridade dos sistemas. A percepção da gravidade do fator é influenciada por **vieses e crenças dos atores envolvidos**, com alguns minimizando os impactos e outros enfatizando a necessidade de investimentos e medidas preventivas. Em suma, a análise triangulada evidencia que as falhas nos sistemas internos de TIC representam uma ameaça concreta à eficácia do processo eleitoral, demandando atenção e medidas corretivas por parte do TRE-DF.

#### *2.5.1.3 Deficiências dos equipamentos do fechamento de cadastro*

As falhas nos equipamentos durante o fechamento de cadastro são evidenciadas a partir da análise das avaliações, que apontam a ameaça como um fator que ocorreu e impactou as ações passadas. A percepção é corroborada pela maioria dos respondentes, que adicionalmente destacam a insuficiência de kits biométricos como outro fator de impacto negativo no processo. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia da Informação, assim como a Diretora-Geral, corrobora os impactos havidos pela insuficiência de kits biométricos, mas pontua que a principal causa foi o atraso na licitação dos equipamentos, atribuindo a responsabilidade ao TSE, e destacando a contramedida em curso por meio de acordo que está sendo entabulado para a importação de dados biométricos de outros órgãos de identificação, aventando como uma possibilidade, a validação da biometria em totens externos como alternativas para mitigar o problema.

Conforme as categorias de análise, o fator apresenta-se como uma **ameaça tangível**, destacando-se como **causas**, a insuficiência de kits biométricos e a falta de manutenção preventiva dos equipamentos. A primeira é expressa em **eventos** como a formação de longas filas e atrasos no atendimento aos eleitores, e a segunda, por sua vez, manifesta-se nas falhas e mau funcionamento dos equipamentos durante o período de cadastramento. O fator acarreta

**consequências** como o aumento do tempo de espera para o eleitor e a frustração com a qualidade do serviço prestado, com **impacto** direto na experiência do eleitor e a imagem do TRE-DF. **Mudanças no contexto externo**, como novas tecnologias de identificação biométrica, e **interno**, como a rotatividade de pessoal, especialmente na área de Tecnologia da Informação, pode podem impactar os resultados. **Crenças e vieses**, como a subestimação da importância da manutenção preventiva ou superestimação da capacidade dos equipamentos existentes, também precisam ser considerados. Em síntese, a análise triangular aponta que o fator representa uma ameaça real à eficiência do processo eleitoral, demandando atenção, investimentos e planejamento por parte do TRE-DF.

#### *2.5.1.4 Indisponibilidade dos serviços de TIC*

Os projetos identificam o fator como uma **ameaça intangível** de alta probabilidade e alto impacto, que tem dentre suas **causas**, ataques cibernéticos com potencial de inviabilizar as atividades do órgão. Nesse sentido, os questionários dividem as opiniões, com metade dos respondentes apontando que o fator, apesar de não ter ocorrido, precisa ser considerado no futuro, e outra metade afirmando que o fator ocorreu, mas sem impactos significativos. Por sua vez, o Secretário de TIC, que pela posição estratégica possui uma visão mais ampla das vulnerabilidades do Órgão, sana a divergência ao corroborar a visão de que o fator, apesar de não ter ocorrido, precisa ser considerado, e demonstra preocupação com a subestimação das ameaças cibernéticas, reforçando a necessidade de tê-las como um risco concreto. A visão da Diretora-Geral complementa a visão ao incluir o fator na lista dos que mais prejudicaram os pleitos passados. Ademais, a análise das características da força de trabalho do TRE-DF, destaca, que a carência de servidores na área de tecnologia pode resultar na falta de expertise para a gestão e manutenção da infraestrutura, aumentando o risco de indisponibilidade dos serviços. Além disso, a análise evidencia que as dificuldades para a requisição de servidores dificulta a composição do quadro com profissionais qualificados.

Figuram como **causas** do fator, a subestimação de ameaças cibernéticas, que pode resultar na falta de investimento em medidas de segurança robustas, e a escassez de servidores especializados, que por sua vez pode acarretar a falta de expertise para a gestão e manutenção da infraestrutura, convergindo para amplificar as **vulnerabilidades** do sistema a ataques cibernéticos e a falhas e instabilidades. As **consequências** manifestam-se na interrupção de atividades essenciais, em **eventos** como a expedição de cartas convocatórias, e na geração de

atrasos e dificuldades operacionais. **Mudanças no contexto externo**, como a sofisticação dos ataques cibernéticos, exigem a constante busca por soluções mais robustas para proteger a integridade dos dados eleitorais. No **contexto interno**, a rotatividade de pessoal e a dificuldade em atrair e reter talentos impactam a capacidade de gerenciar os riscos e assegurar a estabilidade dos serviços. **Por fim**, é crucial considerar **vieses e as crenças dos atores**, como a minimização da gravidade das ameaças cibernéticas ou a superestimação da capacidade da infraestrutura, que podem comprometer os esforços para mitigar os riscos e garantir a continuidade dos serviços. Em síntese, a indisponibilidade dos serviços representa uma ameaça real ao processo eleitoral, demandando atenção e medidas preventivas por parte do TRE-DF.

#### *2.5.1.5 Falhas na internet*

Os projetos classificam o risco como uma **ameaça intangível** de média probabilidade e **alto impacto**, com **causas** como a ruptura da fibra óptica ou a queima de equipamentos, com potencial para inviabilizar a transmissão de dados, comprometendo o fluxo de informações e a comunicação, especialmente com as seções eleitorais no exterior. Nesse sentido, os questionários evidenciam uma divisão de opiniões entre os gestores, com metade acreditando que o fator, embora não tenha ocorrido, representa uma ameaça a ser considerada, e a outra metade relatando que as falhas aconteceram, mas não impactaram significativamente o processo. Por sua vez, o Secretário de Tecnologia destaca os impactos negativos do fator, notadamente nas comunicações com o exterior no dia da eleição, e ressalta a vulnerabilidade do sistema à instabilidade da conexão, o que pode comprometer o envio e o recebimento de dados. Adicionalmente, a análise das características e dinâmica do processo de realização das eleições do TRE-DF evidenciam a complexidade das eleições no exterior e a dependência da tecnologia para a comunicação e transmissão de dados entre o TRE-DF, o TSE e as zonas eleitorais no exterior. Nesse contexto, as falhas na internet poderiam impactar diretamente o processo eleitoral, comprometendo o envio de informações, materiais e a comunicação com os agentes eleitorais no exterior, prejudicando o andamento das eleições.

A análise dos dados evidencia que o fator representa uma **ameaça** potencial ao processo eleitoral, com potencial **impacto** de inviabilizar a transmissão de dados e comprometer a comunicação. Destacam-se entre as **consequências**, os atrasos na totalização dos resultados e dificuldades na coordenação das atividades eleitorais, comprometendo todo o

processo. **Mudanças no contexto externo**, como o aumento da dependência de serviços online, exigem a constante atualização da infraestrutura de rede e a adoção de medidas de segurança robustas para garantir a estabilidade da conexão e a proteção dos dados. **No contexto interno**, a carência de investimentos em tecnologia e a falta de pessoal especializado em TIC podem agravar os riscos.

#### *2.5.1.6 Dificuldade ou impossibilidade de transmissão dos resultados*

Os projetos classificam os fatores “dificuldade de transmissão dos resultados” e “impossibilidade de transmissão dos resultados” como **ameaças de probabilidade e impacto médios**, que tem como **causas** a falta de energia nos locais de votação, problemas técnicos com os equipamentos de transmissão ou a imperícia dos supervisores de transmissão, e como possível **consequência**, o atraso na totalização dos resultados, comprometendo a celeridade do processo eleitoral e gerando incerteza quanto ao desfecho da votação. Por sua vez, os questionários evidenciam que a maioria dos respondentes entendem que os fatores, embora tenham ocorrido, tiveram baixo impacto nas eleições de 2018 e 2022. Essa divergência sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada para compreender os fatores que contribuíram para a variação de impacto e avaliar a eficácia das medidas de mitigação adotadas pelo TRE-DF.

Na perspectiva do Secretário de Tecnologia, as dificuldades ocorreram, mas em razão da falta de uma aplicação específica para essa finalidade. Por outro lado, os questionários apontam para fatores como “falhas no Transportador WEB”, “ausência de testes do formato de transmissão” e “supervisores de transmissão despreparados” como ameaças que, embora não tenham ocorrido, precisam ser consideradas. As falhas no Transportador WEB, assim como as falhas de sistema ou de conectividade nos polos de transmissão e as mudanças nos sistemas dos locais de votação após os testes de transmissão são reconhecidas como riscos reais pelo Secretário de Tecnologia, que esclarece que os riscos tendem a ser minimizados caso o Transportador JE, que utiliza conexão simples com a internet e dispensa configurações específicas nos computadores, passe a ser adotado. Por fim, quanto à ameaça dos supervisores de transmissão despreparados, o Secretário ressalta a importância do treinamento dos técnicos de transmissão, responsáveis pela conexão dos equipamentos, em detrimento dos supervisores de transmissão, quando o assunto é a preparação para a transmissão dos resultados, mas ressalta que fatores como a falta de energia elétrica nos locais de votação estão fora do

controle do TRE-DF. Além das perspectivas dos atores, a análise das **características da força de trabalho** do TRE-DF apontam a escassez de servidores efetivos e a alta rotatividade na força de trabalho temporária como desafios relacionados, que impactam a capacidade de realização de treinamentos adequados dos supervisores e técnicos de transmissão, podendo contribuir com as dificuldades ou impossibilidades de transmissão.

O fator, que figura como uma **fonte intangível de risco**, representa uma ameaça à celeridade e à confiabilidade do processo eleitoral, tendo por **causas** os problemas técnicos com os equipamentos e sistemas de transmissão, como a ruptura da fibra óptica e as falhas no Transportador WEB, ou pela falta de preparo dos supervisores e técnicos de transmissão. As **consequências** do fator vão além dos atrasos na totalização dos votos, podendo alimentar questionamentos sobre a lisura do pleito, comprometendo a credibilidade da Justiça Eleitoral e a legitimidade dos resultados. Em um **contexto externo** marcado pela polarização política e pela disseminação de desinformação, a transparência e a agilidade na divulgação dos resultados tornam-se ainda mais cruciais para a manutenção da ordem e da paz social. **Internamente**, a redução do quadro de servidores temporários e a carência de investimentos em tecnologia agravam os desafios na transmissão dos resultados, exigindo esforços para a capacitação de pessoal e a modernização da infraestrutura de TIC. **Fatores temporais**, como a janela de tempo exigida em caso de dificuldades de transmissão, precisa ser considerada como um fator de impacto negativo. Em síntese, os dados evidenciam que a dificuldade de transmissão dos resultados, embora minimizada nas eleições de 2018 e 2022, permanece como uma ameaça em potencial que exige atenção e investimentos por parte do TRE-DF.

#### *2.5.1.7 Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação*

Os dados evidenciam que, apesar do risco de defeitos nas urnas eletrônicas, sua ocorrência não gerou impactos significativos nas eleições de 2018 e 2022, mas o fator requer atenção e ações preventivas. Conforme se verifica nos projetos das eleições, o fator classifica-se como um evento de baixa probabilidade, porém com impacto médio, tendo por **causas**, potenciais problemas de software ou hardware, e por **consequência** o atraso na votação. Segundo os respondentes dos questionários, os "defeitos nas urnas eletrônicas" aconteceram, mas não impactaram o processo. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação não exclui a ocorrência de defeitos, mas sugere

que eventuais problemas tenham sido contornados sem comprometer o andamento das eleições.

As causas dos defeitos, apresentado como uma **fonte tangível de risco**, podem se manifestar em **eventos** como a incapacidade de inicialização da urna ou o mau funcionamento do leitor biométrico, demandando a substituição do equipamento e gerando atrasos no processo de votação. Tais defeitos, mesmo que pontuais, podem corroborar narrativas de fraude eleitoral alimentadas por desinformação e polarização política no contexto externo, **impactando** a confiança do eleitor no sistema. **Internamente**, a escassez de servidores efetivos e a alta rotatividade na força de trabalho temporária dificultam a realização de treinamentos adequados dos mesários e técnicos de urna para o manuseio dos equipamentos, aumentando o risco de falhas decorrentes de erro humano. **Fatores temporais**, como o desgaste natural dos equipamentos, também precisam ser considerados. A **crença** na infalibilidade das urnas eletrônicas, na suficiência do parque de equipamentos, e a subestimação da importância da manutenção preventiva podem comprometer a efetividade das medidas de mitigação e ampliar os impactos das falhas.

#### *2.5.1.8 Problemas com a identificação biométrica*

Identificado nos projetos de eleições como uma **ameaça** de probabilidade e impacto médios, o fator tem por **causa** falhas na identificação biométrica, que por **consequência** podem resultar na coleta deficiente de dados biométricos e atrasos na votação. Ao serem indagados sobre o fator, os respondentes dos questionários se dividiram, com metade indicando que a ameaça não se concretizou, mas precisa ser considerada no futuro, e a outra metade afirmando que o problema ocorreu e impactou o processo. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia corrobora a ocorrência, como um fator negativo que mais impactou as eleições, atribuindo a ocorrência à utilização de urnas antigas e à coleta inadequada por parte dos mesários. Como em outros fatores, a carência de força de trabalho e a alta rotatividade na força de trabalho evidenciadas nas **características da força de trabalho** do TRE-DF, também emergem como fatores que podem impactar a capacidade de oferecer treinamento e suporte técnico adequados aos mesários, aumentando o risco de falhas e dificuldades na identificação biométrica.

As causas dessa **ameaça tangível** se expressam em **eventos** como a utilização de urnas eletrônicas antigas com tecnologia biométrica desatualizada e a insuficiência de kits

biométricos durante o período de fechamento do cadastro, enquanto as **consequências** se destacam em **eventos** como os atrasos na votação e a inviabilização do voto em casos de falha na identificação, **impactando** o objetivos de garantir um processo célere e eficiente, e de assegurar o direito ao voto. Em um **contexto externo** marcado pela crescente desconfiança em relação aos sistemas eleitorais, problemas com a identificação biométrica alimentam **vieses** de narrativas de fraude e manipulação, minando a confiança do eleitorado. **Internamente**, a escassez de servidores e a alta rotatividade na força de trabalho, dificultam a manutenção e o suporte técnico adequados para os equipamentos, aumentando o risco de falhas. Fatores temporais como a pressão temporal para o cumprimento do calendário eleitoral, tanto no fechamento do cadastro quanto nas lacração das urnas, intensifica a possibilidade de erros e falhas. Em síntese, os dados evidenciam que o fator representa uma ameaça tangível, que demanda atenção especial à infraestrutura tecnológica e à capacitação da força de trabalho, a fim de garantir a fluidez, a confiabilidade e a legitimidade das eleições.

## **2.5.2 Fatores Positivos:**

### *2.5.2.1 Utilização de terceirizados para suprir a falta de pessoal especializado na STIC*

A reflexão acerca da necessidade de utilizar os terceirizados para suprir a falta de pessoal especializado na STIC, emergiu a partir da análise das respostas referentes a outros fatores, como a “falta de equipe de suporte para o exterior”, “falta de suporte especializado da STIC nos sistemas de candidaturas (CAND) e de horário eleitoral (HE)”, e “carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio”, sugerindo a necessidade de criar soluções alternativas para mitigação da deficiência na força de trabalho para suporte aos demais processos eleitorais. Desse modo, a oportunidade é delineada a partir da perspectiva dos entrevistados, notadamente pela ótica do Secretário de Tecnologia, que reconhece a falta de pessoal especializado como um risco relevante, impactando o suporte a sistemas críticos como o CAND e o HE, e defende a terceirização como uma das soluções para suprir essa carência. Importa destacar outra perspectiva, como a do Secretário Judiciário, que corrobora a falta de suporte especializado da STIC nos sistemas CAND/PJE e de Horário Eleitoral, destacando que a sobrecarga da equipe da STIC impacta a eficiência das demais áreas de negócio.

Em outra ótica, as evidências da análise da estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF, revelam que a crescente dependência por servidores requisitados, em detrimento dos efetivos, impacta a continuidade dos serviços e a qualidade do processo eleitoral, posto que a alta rotatividade dificulta a formação de equipes especializadas e a retenção de conhecimento institucional, especialmente em áreas técnicas como a STIC. Neste contexto, a utilização de terceirizados poderia ser vista como uma estratégia para suprir a lacuna de expertise, mas demandaria um planejamento que garantisse a qualidade do serviço prestado e a segurança das informações. Em suma, a estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF evidenciam a necessidade de se discutir a terceirização na STIC como uma estratégia a ser considerada para lidar com a falta de pessoal especializado, ponderando seus benefícios e desafios em um contexto de alta rotatividade e necessidade de expertise técnica.

A oportunidade é tida como uma **fonte intangível de risco**, com potencial para gerar **consequências tangíveis** na gestão e execução do processo eleitoral, que tem por **causas** a carência de servidores efetivos aliada à alta rotatividade na força de trabalho. As principais **consequências** da falta de pessoal especializado, agravada pela alta rotatividade, se manifesta em eventos como a ausência de suporte técnico em processos críticos, aumentando os riscos de falhas e descontinuidade dos serviços, e os riscos de perda do conhecimento institucional. **Vieses e crenças dos envolvidos**, como a desconfiança em relação à capacidade de empresas terceirizadas em lidar com informações sensíveis e a percepção de que a terceirização representa uma ameaça aos postos de trabalho dos servidores efetivos, devem ser considerados na análise dos impactos da terceirização na STIC. Em suma, a terceirização na STIC se apresenta como uma possível solução, mas exige planejamento para mitigar os riscos inerentes ao modelo.

#### *2.5.2.2 Adoção de ferramenta de envio de e-mails em grandes lotes*

Os debates acerca da oportunidade se iniciam a partir da discussão das avaliações das eleições, que apontam as falhas da ferramenta de envio de e-mails e as limitações para envio em grandes lotes como um fator de impacto negativo recorrente ao processo de convocação de mesários, levando à expedição tardia das cartas convocatórias, prejudicando a organização do processo eleitoral. Os questionários corroboram a percepção e sugerem a solução como forma de melhorar a comunicação com os mesários e agilizar o processo de convocação. Na

perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia corrobora as percepções anteriores, reconhece as limitações da ferramenta institucional e defende a contratação de uma solução específica para o envio de e-mails em massa como forma de otimizar o processo de convocação. As evidências da análise documental, particularmente da Resolução TRE-DF nº 7812/2018 que trata da convocação de agentes eleitorais, destacam que, considerando a grande quantidade de mesários e outros agentes eleitorais que precisam ser convocados para garantir o bom andamento das eleições, torna-se crucial a existência de uma ferramenta eficiente para o envio de e-mails em grandes lotes. As eleições no exterior, que apresentam desafios adicionais como a necessidade de comunicação com eleitores em diferentes fusos horários e países, reforça ainda mais a importância do envio de e-mails em massa de forma rápida e eficiente.

Figurando como uma oportunidade **intangível**, com potencial para gerar impactos tangíveis na convocação de mesários, o fator tem por **causas**, a necessidade de comunicação eficiente com um grande número de mesários e a limitação das ferramentas atuais, expressa em **eventos** como a expedição tardia de cartas convocatórias e as dificuldades na comunicação com mesários em diferentes fusos horários, tendo por possíveis **consequências** o comprometimento da tempestividade da convocação de mesários, aumentando o risco de falhas na comunicação com os agentes e impactando negativamente a organização dos processos seguintes, como os treinamentos dos agentes. **Mudanças no contexto externo**, como a crescente importância das mídias digitais e a necessidade de comunicação ágil e transparente com o eleitorado, reforçam a necessidade de modernização das ferramentas de comunicação do TRE-DF. Notadamente, a análise desse fator requer a consideração de **fatores temporais**, como o calendário eleitoral para as convocações e nomeações dos mesários, que podem dificultar a implementação e o treinamento para a utilização de uma nova ferramenta. Vieses e crenças dos envolvidos, como a superestimação das capacidades da ferramenta atual, e a resistência ao desenvolvimento ou contratação de novas tecnologias, também devem ser considerados.

*2.5.2.3 Criação de um sistema de convocação de mesários com confirmação de dados e aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix*

Os questionários não trazem informações específicas sobre a oportunidade, entretanto, a análise dos questionários revela a preocupação recorrente com as falhas na convocação de mesários, evidenciando a necessidade de aprimorar os mecanismos de comunicação e confirmação de dados para garantir a efetividade desse processo. Na perspectiva dos entrevistados, a Secretária de Gestão de Pessoas demonstra a preocupação em otimizar a gestão de recursos humanos e em utilizar a tecnologia para aprimorar os processos eleitorais e propõe a criação de um sistema de convocação de mesários com confirmação de dados e aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix, como uma oportunidade de aprimorar o processo de convocação, tornando-o mais eficiente e seguro, ao mesmo tempo em que facilitaria o pagamento dos auxílios aos mesários. Em outra ótica, a proposta poderia contribuir para a otimização dos processos de gestão de recursos humanos, reduzindo a carga de trabalho dos servidores e minimizando os impactos da alta rotatividade de pessoal, especialmente em períodos eleitorais, facilitando o pagamento dos mesários, e tornando o processo mais ágil e transparente.

Figurando como uma **oportunidade intangível**, com potencial para gerar **impactos** tangíveis nos processos de convocação e pagamento de auxílio dos mesários, o fator tem por **causas**, as fragilidades dos sistemas atuais, manifestas em **eventos** como as dificuldades na comunicação com mesários, e a necessidade de modernizar e otimizar os processos de convocação de mesários. A implementação da solução, por sua vez, tem possíveis **consequências** como a otimização da gestão do tempo e dos recursos humanos, a redução das falhas na convocação e o aprimoramento do pagamento de mesários. **Mudanças no contexto externo**, como o avanço da tecnologia e a digitalização dos processos, reforçam a necessidade de modernização. **Internamente**, a escassez de servidores tornam a automação dos processos ainda mais crucial. No entanto, **fatores temporais**, como o curto prazo entre a convocação, nomeação e treinamento dos mesários e o dia da eleição, podem impactar a implementação e exigir um planejamento cuidadoso.

#### *2.5.2.4 Realizar testes de transmissão com os supervisores na semana das eleições*

As avaliações das eleições não fazem menção específica ao fator, no entanto, a análise projetos evidencia a preocupação com possíveis falhas na transmissão dos resultados, o que reforça a importância de se realizar testes para garantir a eficácia desse processo. Os questionários, apontam que a realização de testes de transmissão com os supervisores na

semana das eleições é um fator que "aconteceu, mas não impactou" para metade dos respondentes e "aconteceu e impactou" para a outra metade. Essa divergência de opiniões sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre a efetividade dos testes e seus impactos na transmissão dos resultados. Na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia afirma que a realização de testes de transmissão com os supervisores na semana das eleições, apesar de ser importante, é inviável em razão do número de locais de votação, face à limitação da força de trabalho especializada. E destaca que se o foco for a preparação para a transmissão dos resultados, o foco deve ser no aprimoramento do treinamento que é dado aos técnicos de transmissão. As divergências evidenciam a impossibilidade de adoção da solução, nos moldes propostos, e a necessidade de aprofundamento da discussão sobre a execução dos testes de transmissão, considerando a complexidade dos sistemas, as limitações do corpo funcional, e a capacitação dos agentes eleitorais.

#### *2.5.2.5 Pilotagem de coleta de votos do exterior com a utilização de mobile*

Em sua entrevista, o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação menciona a "possibilidade de pilotagem de coleta de votos com a utilização de *mobile*" como uma oportunidade para o futuro das eleições no exterior. Ele destaca que a utilização de dispositivos móveis poderia diminuir a logística, os custos e o suporte necessários para a realização das eleições, simplificando o processo e tornando-o mais eficiente. A documentação referente às características e à dinâmica das eleições no DF e no exterior não menciona a utilização de dispositivos móveis para a coleta de votos. Contudo, o aumento exponencial do eleitorado no exterior aponta para a necessidade de adaptação da estrutura e da capacidade operacional do Tribunal. Esse desafio, somado à busca por soluções que diminuam a logística, os custos e o suporte das eleições no exterior, conforme mencionado pelo Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, sugere um contexto propício para a exploração de novas tecnologias, como a votação por dispositivos móveis

A pilotagem de coleta de votos do exterior com a utilização de *mobile* configura-se como uma **fonte intangível de risco**, pois envolve aspectos relacionados à tecnologia, logística e segurança da informação. As duas principais **causas** que motivam a proposição deste fator são: a necessidade de superar as dificuldades logísticas e reduzir os custos das eleições no exterior, expressa no alto custo de envio de urnas eletrônicas e de pessoal para o exterior, e a busca por modernização e otimização dos processos eleitorais, impulsionada pelo

avanço tecnológico e pela necessidade de adaptação do TRE-DF ao crescimento exponencial do eleitorado no exterior. Duas **consequências** importantes da implementação da coleta de votos por dispositivos móveis são a possibilidade de ampliar o acesso ao voto para os eleitores no exterior, facilitando o processo de votação e tornando-o mais conveniente, e o risco de comprometer a segurança e a confiabilidade do processo eleitoral, caso não sejam adotadas medidas rigorosas de segurança da informação e de auditoria. Os **fatores temporais**, como o tempo necessário para implementar a solução, precisam ser considerados. Além disso, os **vieses e crenças dos envolvidos**, como a desconfiança em relação à segurança da votação eletrônica e a preferência por métodos tradicionais, podem influenciar a aceitação e a adoção dessa tecnologia. É fundamental que o TRE-DF realize uma análise profunda e cuidadosa dos riscos e benefícios da pilotagem de coleta de votos do exterior com a utilização de *mobile*, considerando todos os fatores envolvidos e promovendo a transparência e a segurança do processo eleitoral.

#### *2.5.2.6 Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição*

Os questionários apontam que a liberação do acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição é uma oportunidade, mas as opiniões se dividem quanto à sua implementação e impacto. Metade dos respondentes acredita que a medida, apesar de não ter sido implementada, precisa ser considerada em planejamentos futuros. A outra metade afirma que a liberação do acesso já ocorreu e impactou positivamente o processo eleitoral. Contudo, na perspectiva dos entrevistados, o Secretário de Tecnologia afirma que a sugestão não pode ser registrada como uma oportunidade em virtude da **impossibilidade da sua implementação**, esclarecendo que o sistema não dispõe de ferramentas de georreferenciamento, razão pela qual não seria possível utilizá-lo nos moldes do aplicativo e-título, que por sua vez, realiza o georreferenciamento do eleitor e dispensa a juntada de documentos que comprovem sua localização.

## 2.6 RECURSOS HUMANOS.

### 2.6.1 Fatores Negativos:

### 2.6.1.1 Carência de pessoal

Os projetos das eleições identificam a "carência de pessoal" como uma ameaça com probabilidade e impacto altos, tendo por **causas** a dificuldade de requisição e a vedação ao provimento de cargos efetivos, e por **consequências** a sobrecarga de trabalho para os servidores. Os questionários corroboram a ameaça, evidenciando-a como um fator que se impactou as eleições passadas, e apontando-a como uma preocupação latente entre os gestores por conta da amplitude dos seus **impactos** em diversos processos de trabalho, notadamente naqueles que exigem forças de trabalho adicionais, como o fechamento de cadastro e registro de candidaturas. Adicionalmente, citam a "desmotivação dos servidores", em parte atribuída a cortes orçamentários, como um fator relacionado que agrava o cenário e compromete a eficiência das atividades.

Na perspectiva dos entrevistados, reconhece-se de modo unânime que o fator é uma das, senão a maior, ameaça institucional. A Secretária de Gestão de Pessoas coaduna com a visão sobre a carência de pessoal e a falta de motivação, e destaca obstáculos relacionados, como a dificuldade na alocação de servidores para os cartórios, especialmente em regiões menos atrativas, e a concentração de conhecimento em um número limitado de servidores. Por sua vez, o Secretário Judiciário ressalta as decorrentes sobrecargas de trabalho, especialmente nas atividades relacionadas ao registro de candidaturas, enquanto o Secretário de Tecnologia cita a carência de pessoal especializado na STIC, especialmente nas áreas de negócio. Já o Coordenador de Auditoria aponta o fator como um desafio para a realização de testes de integridade mais complexos e, por fim, a Diretora-Geral considera a "carência de pessoal" e a "falta de motivação e engajamento" como as maiores ameaças.

Outros dados que corroboram a concretude dos relatos, são evidenciados nas estatísticas extraídas da análise da estrutura organizacional e características da força de trabalho, que, em contraste com o crescimento exponencial do eleitorado, revelam uma queda significativa no número de servidores ao longo dos últimos 20 anos, especialmente na parcela de temporários, que experimentaram uma redução de 50% entre 2018 e 2022 por conta de restrições legais e entendimentos do CNJ, TSE e TCU que limitaram a requisição de servidores temporários e agravaram a rotatividade do quadro de servidores. Essa disparidade resulta em uma sobrecarga de trabalho para os remanescentes e aumenta a dependência do TRE-DF por servidores requisitados, levando a medidas como a elaboração do Projeto de Lei nº 04/2024 para a recomposição do quadro de pessoal.

Da análise, verifica-se que a carência de pessoal é uma **ameaça intangível** que tem por principais **causas**, a redução do quadro de servidores, expressa em **eventos** como a queda significativa do número de servidores efetivos ao longo dos últimos 20 anos, e as restrições à requisição de servidores temporários, expressa em **eventos** como as limitações impostas por normas e entendimentos do CNJ, TSE e TCU, como a Resolução TSE nº 23.523/2017 e o Acórdão 912/2022 do TCU, que restringiram a requisição de servidores, impactando a disponibilidade de pessoal, especialmente durante os períodos eleitorais. Por consequências, destacam-se a sobrecarga de trabalho e os riscos para a qualidade e a continuidade do processo eleitoral. **Mudanças nos contextos externo**, como novas restrições impostas pelo CNJ, TSE e TCU podem agravar o quadro geral, enquanto a criação de novos cargos, por outro lado, pode mitigar os impactos da carência de pessoal. **Fatores temporais**, como a proximidade das eleições e o acúmulo de tarefas em períodos específicos, exacerbam a pressão sobre a força de trabalho, enquanto a concentração de conhecimento em poucos servidores e a alta rotatividade na força de trabalho temporária reforçam a necessidade de investir em treinamento e capacitação contínuos, levando em consideração a curva de aprendizado e o tempo necessário para a adequação dos servidores às demandas do processo eleitoral. **Vieses e crenças** dos envolvidos, como a resistência ao compartilhamento de servidores ou a percepção da gravidade da carência de pessoal e a disposição para buscar soluções variam entre os gestores e servidores, influenciando a adoção de medidas para enfrentar o problema.

#### *2.6.1.2 Carência de equipes técnicas especializadas*

A análise dos documentos sugere que a carência de equipes técnicas especializadas, que decorre diretamente do fator “carência de pessoal”, está relacionada à estrutura organizacional e às características da força de trabalho do TRE-DF, especialmente no contexto de restrições à contratação de servidores temporários e do crescimento do eleitorado. Nesse sentido, a discussão se inicia a partir da agregação da discussão sobre fatores conexos como a “falta de equipe de suporte para o exterior”, “falta de suporte especializado da secretaria de tecnologia da informação e comunicação (STIC) nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE)”, “carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio”, e “falta de estrutura da equipe de engenharia e manutenção, com apenas um servidor e sem substitutos”.

O fator "falta de equipe de suporte para o exterior", identificado nos projetos das eleições como uma ameaça com probabilidade e impacto médios, que tem por causa a carência de equipe especializada e como efeito o atraso no atendimento às demandas do exterior, é validado pelos respondentes dos questionários como uma ameaça real que afetou o processo eleitoral, e pela perspectiva dos entrevistados, como a da Diretora-Geral, que destacou as limitações de pessoal do suporte técnico da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-DF. Por sua vez, a “falta de suporte especializado da secretaria de tecnologia da informação e comunicação (STIC) nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE)” é citada inicialmente nas avaliações das eleições e confirmada tanto pelos questionários, que a apontam como uma ameaça que precisa ser considerada, quanto pelos entrevistados, como o Secretário Judiciário e o Secretário de Tecnologia.

Já a “carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio” é evidenciada por meio da perspectiva dos entrevistados, notadamente pelo Secretário de Tecnologia, que a enfatiza a falta de expertise técnica como um fator crítico que resulta em dificuldades na gestão de sistemas, na resolução de problemas técnicos e na capacitação de outros servidores, defendendo a capacitação dos servidores para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais, como medida crucial para suprir essa carência. Nesse sentido, complementa a Diretora-Geral ao manifestar preocupação com as limitações de pessoal do suporte técnico da Secretaria de Tecnologia, especialmente no contexto das eleições no exterior. Por fim, o fator “falta de estrutura da equipe de engenharia e manutenção, com apenas um servidor e sem substitutos” é citado na perspectiva do Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, e confirmado a partir da análise da estrutura organizacional e características da força de trabalho, denotando a extensão do problema nas demais áreas do TRE-DF. Ademais, a análise de outras respostas dos questionários, especialmente aquelas relacionadas às "falhas nos sistemas" e "dificuldade de transmissão de resultados", também sugerem que a falta de expertise técnica pode ter contribuído para a ocorrência desses problemas.

Figurando como uma fonte **intangível de risco**, o fator tem por **causas** principais, a carência de pessoal, expressa em eventos como a redução significativa do quadro e as restrições ao provimento ou requisição de servidores, o aumento da demanda por pessoal especializado, expresso em eventos como o crescimento exponencial do eleitorado do exterior, e o reduzido número de servidores com conhecimento especializado nas áreas de negócio. Como **consequências**, evidenciam-se as deficiências na lotação das unidades, a exemplo das unidades de engenharia e manutenção atuando com apenas um servidor e sem

substitutos, e limitações do suporte técnico da Secretaria de Tecnologia da Informação a outros processos, a exemplo das eleições no exterior, e as dificuldades na gestão de sistemas eleitorais, ilustrada pela ausência de pessoal para operar sistemas como o do Horário Eleitoral (HE) **Mudanças no contexto externo**, como as limitações normativas e entendimentos do TSE, TCU e CNJ, podem restringir ainda mais o ingresso de servidores especializados. **Internamente**, a implementação de novas tecnologias e sistemas eleitorais exige a capacitação dos servidores, o que pode ser dificultado pela falta de pessoal e recursos. **Vieses e crenças dos envolvidos**, como a crença de que a expertise técnica pode ser suprida com a terceirização, pode perpetuar a carência a longo prazo.

### *2.6.1.3 Falhas nas definições das forças de trabalho*

O debate sobre as falhas nas definições das forças de trabalho se inicia com a discussão sobre a “falta de pessoal para lidar com o fechamento de cadastro e processamento de requerimentos pelo sistema Título NET (TN)”, registrada nas avaliações das eleições de 2018 e 2022 como uma ameaça recorrente, e corroborada pela maioria dos respondentes dos questionários. Além das falhas no dimensionamento das forças de trabalho, os questionários revelaram que as falhas nas definições das forças de trabalho, como a nomeação tardia da Comissão de Auditoria, que segundo a perspectiva do Coordenador de Auditoria, impactaram negativamente, prejudicando o planejamento e as licitações dos testes de integridade. Na perspectiva do Secretário Judiciário, houve destaque aos prejuízos havidos com a definição tardia da força-tarefa responsável pelos registros de candidatura, destacando que a demora na definição impediu a realização de treinamentos adequados, resultando em sobrecarga para alguns e falta de capacitação para outros, e defendendo a antecipação da designação e capacitação dos servidores. Por sua vez, a Diretora-Geral reconheceu a ameaça, e defendeu a definição prévia dos grupos de trabalho, com a designação de servidores por área, para garantir maior organização e eficiência.

Figurando como uma ameaça **intangível**, o fator tem como possível **causa** a falha no planejamento das eleições, expresso em **eventos** como a formalização tardia do projeto, tendo por **consequência** a falta de um processo estruturado para o dimensionamento das forças de trabalho, ilustrado pela falta de pessoal no fechamento de cadastro, o atraso na definição das equipes, a exemplo da nomeação tardia da comissão de auditoria ou da força-tarefa do registro de candidaturas, e a sobrecarga de trabalho para alguns servidores e falta de capacitação para

outros, o que compromete a qualidade e a tempestividade das atividades. **Fatores temporais** como a proximidade das eleições, intensificam a pressão por resultados e podem levar a decisões precipitadas na definição das forças de trabalho.

#### *2.6.1.4 Falhas nas capacitações das equipes e forças de trabalho*

A reflexão acerca das falhas nas capacitações das equipes de trabalho se inicia com os registros nas avaliações das eleições sobre a “Capacitação insuficiente dos servidores da Secretaria Judiciária (SJU) sobre os sistemas de candidaturas (CAND) e processo judicial eletrônico (PJE)”. A visão é corroborada pela maioria dos respondentes, que classificam o fator como uma ameaça a ser considerada, e pelo Secretário Judiciário. Outro fator relacionado às falhas na capacitação das equipes, evidencia-se também nas avaliações, pelos registros no tópico sobre a convocação de mesários, onde se relata que os “servidores sem conhecimento do módulo de convocação de mesários do sistema ELO e ausência de norma do TSE definindo a obrigatoriedade de utilização do módulo” foram fatores que impactaram negativamente as atividades. No mesmo diapasão, metade dos respondentes, considerou que o fator ocorreu e impactou o processo, enquanto a outra metade, apesar de não confirmar a ocorrência, reconheceu a necessidade de considerá-las em planejamentos futuros.

Além desses, as avaliações também evidenciaram a existência de “falhas na capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do exterior” como um fator que impactou negativamente as atividades, e neste ponto, a maioria dos respondentes dos questionários concordou como uma ameaça que deve ser considerada nos planejamentos futuros. Na perspectiva dos entrevistados sobre as falhas nas capacitações, destaca-se a posição da Secretária de Gestão de Pessoas, que defendeu a necessidade de realizar um treinamento sistêmico e obrigatório a todos os servidores sobre as ferramentas, processos e ética das eleições.

Desse modo, pode-se concluir que as falhas nas capacitações figuram como uma **ameaça intangível**, com potencial para gerar **impactos tangíveis** nas atividades, tendo por causas a carência de pessoal, agravada pela alta rotatividade da força de trabalho – expressa em **eventos** como a sobrecarga de trabalho dos servidores – , e a crescente complexidade das atividades eleitorais, evidenciada pela necessidade de domínio de sistemas eleitorais como CAND, PJE e ELO, e por **consequências**, tem-se o aumento do risco de erros e falhas na execução das atividades. **Mudanças no contexto interno**, como a reestruturação de unidades,

a criação de novas forças-tarefa e a rotatividade de servidores exigem ações contínuas de capacitação para garantir a uniformidade de procedimentos e a qualidade dos serviços. Por fim, **fatores temporais**, como o curto período de atuação dos servidores requisitados e a sobrecarga de trabalho impactam a disponibilidade de tempo para a realização de treinamentos. **Os vieses e as crenças**, como a resistência à mudança, a falta de engajamento e a crença de que a experiência prática substitui a capacitação formal podem comprometer a efetividade das ações.

#### *2.6.1.5 Mau desempenho dos mesários*

Conforme se verifica nos projetos das eleições, o "mau desempenho dos mesários", é classificado como uma **ameaça intangível**, com baixa probabilidade de ocorrência, mas com impacto médio, tendo por principais **causas** a desatenção e o desinteresse nos treinamentos, o treinamento deficiente ou a insatisfação pela convocação, e como **consequências** os atrasos na votação, documentação preenchida incorretamente e informações incompletas. Essas falhas impactam diretamente a **celeridade e precisão do processo eleitoral**, comprometendo a fluidez da votação e a confiabilidade dos resultados. Convém que a análise desse fator considere **mudanças no contexto externo**, como a evolução tecnológica das urnas eletrônicas e a disseminação deliberada de desinformação, que exigem adaptação constante das capacitações e podem agravar o risco de mau desempenho dos mesários, **fatores temporais**, como o curto período entre a convocação e o dia da eleição, limitam o tempo disponível para a realização de treinamentos eficazes, e os **vieses e crenças** dos envolvidos, como a **desvalorização da importância do seu papel no processo democrático**, o que pode impactar negativamente o engajamento e o desempenho.

Na perspectiva dos gestores do TRE-DF, as avaliações das eleições mencionam a "desinformação e desinteresse dos mesários" como uma ameaça, corroborando o que foi apontado nos projetos. Já nos questionários, a maioria dos respondentes considerou o "mau desempenho dos mesários" como uma ameaça que, embora não tenha se concretizado nas últimas eleições, demanda atenção em planejamentos futuros. Ainda em relação aos mesários, os questionários relataram que o treinamento extemporâneo dos mesários do exterior, gerou déficits na sua capacitação resultando em prejuízos e dificuldades de execução das tarefas nos pleitos em âmbito internacional. Na perspectiva dos entrevistados, a Secretária de Gestão de Pessoas reconheceu que o treinamento foi extemporâneo e, ao ser indagada acerca do

desempenho dos mesários, mencionou dificuldades em avaliar o desempenho dos mesários, especialmente em turmas pulverizadas, sugerindo a implementação de mecanismos de avaliação mais eficazes para aferir a qualidade dos treinamentos e o desempenho individual dos mesários. Em síntese, os dados evidenciam que o mau desempenho dos mesários, embora não tenha se concretizado como um problema crítico nas eleições de 2018 e 2022, representa um risco latente que demanda atenção contínua, especialmente no que tange à qualificação dos treinamentos e à gestão das expectativas dos mesários.

#### *2.6.1.6 Falta de motivação e engajamento dos servidores*

**O debate acerca da "falta de motivação e engajamento dos servidores"** se iniciou nos registros das avaliações das eleições anteriores como um fator negativo, que teve seus impactos corroborados pelos respondentes dos questionários, que o classificaram como uma ameaça a ser considerada. Na perspectiva dos entrevistados, a Secretária de Gestão de Pessoas concorda que o fator impacta negativamente a qualidade do trabalho e a eficiência do processo eleitoral, enquanto a Diretora-Geral complementa essa perspectiva ao destacar a preocupação com a saúde mental dos servidores e os impactos da pressão e da sobrecarga de trabalho, sugerindo que esses fatores podem estar relacionados à falta de motivação e engajamento.

A análise documental, por sua vez, apresenta diversos elementos que podem contribuir como **causas** para a ocorrência dessa **ameaça intangível** como: a redução do quadro de servidores, que em contraste com o aumento exponencial do eleitorado, pode gerar sobrecarga de trabalho e pressão sobre os servidores, impactando a motivação e o engajamento; a dependência de servidores requisitados, que dificulta a criação de uma identidade institucional e o senso de pertencimento; as restrições à requisição de servidores, que podem gerar insegurança e instabilidade entre os servidores temporários; e a sobrecarga de trabalho, que pode contribuir para a desmotivação e o desgaste dos servidores, impactando a qualidade do processo eleitoral. Em resumo, a estrutura organizacional, marcada pela redução do quadro de pessoal, a alta rotatividade e a dependência de servidores requisitados, em um contexto de crescimento exponencial do eleitorado e demanda por serviços, cria um ambiente propício à falta de motivação e engajamento dos servidores.

Pode-se citar como **consequências**, a baixa produtividade e qualidade do trabalho, comprometendo o cumprimento de prazos e a execução eficiente das tarefas, e o aumento do

risco de erros e falhas humanas. **Mudanças no contexto externo**, como alterações no cenário político e econômico, podem influenciar a disponibilidade de recursos, afetando a motivação dos servidores. **Internamente**, a estrutura caracterizada pela redução do quadro e a alta rotatividade, intensifica a sobrecarga de trabalho e a sensação de instabilidade, impactando negativamente o engajamento da equipe. É crucial considerar os **vieses e crenças** dos envolvidos, como a percepção de desvalorização profissional e a falta de reconhecimento por parte da instituição, elementos que podem contribuir para a desmotivação e o desinteresse pelo trabalho.

#### *2.6.1.7 Concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores*

A concentração de conhecimento em poucos servidores emerge como uma preocupação recorrente nas entrevistas com gestores do TRE-DF. A Secretária de Gestão de Pessoas a identifica como uma **ameaça**, destacando a necessidade de difusão de conhecimento e a elaboração de um manual de eleições para os cartórios, com rotinas e procedimentos padronizados, como forma de mitigar a dependência de um grupo restrito de servidores. O Secretário Judiciário corrobora essa visão, apontando a concentração de conhecimento como um fator que gera sobrecarga de trabalho para alguns e dificulta a capacitação de outros. A Diretora-Geral, apesar de reconhecer a importância da experiência dos servidores, critica a concentração de conhecimento e defende a capacitação de novos servidores para garantir a continuidade dos processos e a qualidade do trabalho. A estrutura organizacional e as características da força de trabalho influenciam este fator ao revelarem que a constante redução do quadro de servidores, juntamente com a alta rotatividade na força de trabalho temporária, criam um ambiente propício para a concentração de expertise em um número limitado de indivíduos, resultando em um risco para a continuidade dos processos.

Desse modo, a análise aponta para o fator como uma **fonte intangível de risco**, que tem por principais **causas** a alta rotatividade na força de trabalho temporária e a escassez de servidores efetivos, expressadas em **eventos** como a dificuldade na alocação de servidores para os cartórios, especialmente em regiões menos atrativas, e na sobrecarga de trabalho para os servidores efetivos mais experientes. Como **consequências**, destacam-se a dificuldade na difusão de conhecimento e o risco de perda de expertise em caso de saída de servidores-chave, impactando diretamente na qualidade dos processos de trabalho, uma vez que a concentração de conhecimento pode levar a gargalos, atrasos e erros. A **análise**

**temporal** revela que o fator se intensificou nos últimos anos, acompanhando a redução da força de trabalho. Em suma, os dados evidenciam que a concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores representa uma ameaça à sustentabilidade e à eficiência do TRE-DF, demandando medidas para promover a difusão de conhecimento e a capacitação de novos servidores.

#### *2.6.1.8 Alterações na titularidade das unidades durante a execução de processos de trabalho críticos*

Os questionários aplicados aos gestores do TRE-DF revelam que a alteração na titularidade da Seção de Partidos durante o período de registro de candidaturas foi um evento que **aconteceu e impactou** o processo eleitoral. Além disso, a substituição do juiz da comissão próximo ao primeiro turno, impactando a continuidade dos trabalhos, também foi registrada como um evento que **aconteceu e impactou** as eleições. Na perspectiva dos entrevistados, a Secretária de Gestão de Pessoas defende a necessidade de regulamentar a proibição da alteração da titularidade e da força de trabalho das unidades às vésperas ou durante o processo de candidaturas. O Secretário Judiciário corrobora a visão, argumentando que, embora a mudança na titularidade da sessão de partidos não tenha gerado grandes impactos práticos nas eleições anteriores, a criação de normas que evitem esse tipo de situação confere maior segurança e previsibilidade aos processos. O Chefe de Gabinete da Presidência enfatiza a importância da continuidade das equipes, e o Coordenador de Auditoria Interna relata que a substituição do juiz da comissão próximo ao primeiro turno impactou negativamente o processo de auditoria, defendendo a indicação de um magistrado ainda no biênio anterior pelo Presidente em exercício como forma de mitigar esse risco. A análise evidencia que as perspectivas dos atores se complementam, convergindo para a necessidade de regulamentar a proibição de alterações na titularidade das unidades em momentos críticos do processo eleitoral, visando garantir a continuidade dos trabalhos e a expertise das equipes.

Desse modo, a análise evidencia que o fator figura como uma **ameaça intangível**, tendo por **causas** a alta rotatividade na força de trabalho e a ausência de regulamentação específica que proíba alterações em momentos críticos. Esses fatores se expressam em **eventos** como a alteração na titularidade da Seção de Partidos durante o período de registro de candidaturas e a substituição do juiz da comissão de auditoria próximo ao primeiro turno. As principais **consequências** são a perda de expertise e a descontinuidade nos processos de

trabalho. A falta de continuidade nas lideranças leva à necessidade de adaptação a novas metodologias e à perda de conhecimento acumulado, resultando em potenciais atrasos e erros. O contexto **interno** impacta o fator através da cultura organizacional, marcada pela ausência de normas específicas que garantam a estabilidade das equipes em momentos críticos. Em suma, os dados evidenciam que a rotatividade nas lideranças, impulsionada pela alta rotatividade na força de trabalho e pela falta de regulamentação específica, representa uma ameaça à eficiência e à qualidade dos processos eleitorais no TRE-DF.

## 2.6.2 Fatores Positivos:

### 2.6.2.1 Criação de novos cargos

Apesar de não ser um fator que dependa exclusivamente dos esforços do TRE-DF, a Diretora-Geral, em sua entrevista, demonstra otimismo em relação à criação de novos cargos, considerando-a uma grande **oportunidade** para aliviar a carga de trabalho, um dos principais fatores que contribuem para o desgaste da saúde da equipe. Ela corrobora a percepção, evidenciada em outras partes da pesquisa, de que a carência de pessoal é um problema crônico no TRE-DF e que a criação de novos cargos traria alívio à equipe, que se encontra desmotivada e sobrecarregada. A fala da Diretora-Geral sugere que a criação de novos cargos é vista como uma solução para os problemas de falta de pessoal e de desmotivação, corroborando a visão de que a carência de pessoal é um dos fatores que mais impacta negativamente as eleições.

A análise documental evidencia a criação de novos cargos como parte de um projeto de recomposição do quadro de pessoal do TRE-DF, iniciado em 2023, em resposta à escassez de servidores efetivos, à alta rotatividade na força de trabalho temporária e à dependência do instituto da requisição de servidores, cada vez mais restrito por normas e entendimentos do TSE, TCU e CNJ. Esse projeto resultou no Projeto de Lei nº 04/2024, em trâmite no Congresso Nacional, que visa fortalecer a instituição e assegurar a qualidade dos serviços eleitorais prestados à população. A necessidade de recomposição do quadro de pessoal evidencia a gravidade da situação, com a redução da força de trabalho impactando diretamente a capacidade do TRE-DF de realizar as eleições de forma eficiente e com qualidade.

A análise evidencia a oportunidade como uma **oportunidade intangível**, com potencial de gerar **efeitos tangíveis**, tendo por principais **causas** a escassez de servidores efetivos e a alta rotatividade na força de trabalho temporária, expressadas na sobrecarga de trabalho para os servidores existentes e na dificuldade em manter a expertise e o conhecimento sobre os processos eleitorais. Como **consequências** esperadas se destacam a redução da carga de trabalho dos servidores, contribuindo para a melhoria da saúde mental da equipe, e a maior estabilidade e retenção de conhecimento dentro do TRE-DF, impactando positivamente os objetivos de eficiência e qualidade na execução dos processos eleitorais. **Mudanças no contexto externo**, como os reflexos do ambiente político na tramitação do projeto de lei, podem impactar a implementação. Em suma, a criação de novos cargos, impulsionada pela escassez de servidores efetivos e alta rotatividade, é vista como uma oportunidade crucial para fortalecer o TRE-DF, mitigando riscos à qualidade e à continuidade do processo eleitoral.

#### *2.6.2.2 Investir em ações com foco em saúde mental dos servidores*

A Diretora-Geral, em sua entrevista, expressa profunda preocupação com a saúde mental dos servidores, especialmente durante o período eleitoral. Ela reconhece que a pressão e a sobrecarga de trabalho inerentes ao período eleitoral podem desencadear problemas de saúde mental, como estresse, ansiedade e até mesmo conflitos e assédios no ambiente de trabalho. A fala da Diretora-Geral corrobora a visão de que a saúde mental dos servidores é um fator crucial para o sucesso das eleições, mas que tem sido negligenciado nas práticas e planejamentos do TRE-DF. A preocupação se complementa com a percepção, evidenciada em outras partes da pesquisa, de que a carência de pessoal e a alta rotatividade contribuem para a sobrecarga de trabalho e a desmotivação da equipe. A falta de ações efetivas para promover a saúde mental dos servidores pode agravar esses problemas, impactando negativamente a qualidade e a eficiência dos processos eleitorais.

O fator emerge como uma **oportunidade intangível** que tem duas **causas** interligadas: a carência de pessoal, evidenciada pela escassez de servidores efetivos e alta rotatividade, e a sobrecarga de trabalho, exacerbada pela intensificação das atividades durante o período eleitoral. Essas causas se manifestam concretamente em relatos de esgotamento físico e mental dos servidores. As **consequências** de negligenciar a saúde mental dos servidores são claras: aumento do risco de erros e falhas humanas, comprometendo a lisura do

processo eleitoral, e elevados índices de absenteísmo e rotatividade, impactando a eficiência e a capacidade de resposta do órgão. Investir em ações de promoção da saúde mental, por outro lado, pode gerar um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, com servidores mais motivados, engajados e resilientes, contribuindo para a melhoria dos serviços e a redução de custos a longo prazo. **Mudanças no contexto externo**, como o aumento da polarização política e da desinformação, podem impactar negativamente a saúde mental dos servidores, expondo-os a um maior nível de estresse e pressão. **Internamente**, a cultura organizacional do TRE-DF, marcada pela alta demanda por resultados e prazos exíguos, pode criar um ambiente de trabalho propício ao estresse e à ansiedade. A **análise temporal** revela que a saúde mental dos servidores tem sido historicamente negligenciada nos planejamentos e ações do TRE-DF, evidenciando a necessidade de uma mudança de paradigma. É fundamental considerar os **vieses e crenças** dos envolvidos, como a percepção de alguns gestores de que investir em saúde mental é um custo desnecessário, enquanto outros reconhecem a importância de criar um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. Em resumo, os dados evidenciam a necessidade urgente de investir em ações com foco na saúde mental dos servidores do TRE-DF, visando a mitigar os riscos à qualidade e à continuidade do processo eleitoral.

#### *2.6.2.3 Capacitar os gestores e chefes com foco em uma gestão humanizada e na prevenção de conflitos e assédios*

A Diretora-Geral destaca a importância de capacitar os chefes a fim de evitar que a pressão e a sobrecarga de trabalho inerentes ao período eleitoral desaguem em conflitos e assédios, e enfatiza a importância da capacitação dos chefes para uma gestão mais humanizada como forma de prevenção. A Secretária de Gestão de Pessoas corrobora a visão, defendendo a criação de um programa voltado à liderança e saúde mental dos servidores.

A capacitação configura-se como uma **oportunidade** crucial e surge em resposta a duas **causas** interligadas: a carência de pessoal, problema crônico evidenciado pela alta rotatividade na força de trabalho, principalmente a temporária, e a sobrecarga de trabalho imposta aos servidores, especialmente durante os períodos eleitorais. O cenário se expressa concretamente em relatos de esgotamento físico e mental dos servidores e na dificuldade em reter conhecimento e expertise dentro do TRE-DF. Negligenciar a capacitação dos gestores em práticas de gestão humanizada pode **acarretar** um ambiente de trabalho mais propenso a

conflitos e assédios, **impactando** negativamente na qualidade e na continuidade dos processos eleitorais. Em contrapartida, a capacitação dos gestores pode ter por **consequência** um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, com servidores mais motivados, engajados e resilientes, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a redução de custos a longo prazo.

No **contexto interno**, a cultura organizacional do TRE-DF, marcada pela alta demanda por resultados e a necessidade de cumprir prazos exíguos, pode impactar negativamente a saúde mental dos servidores, tornando a capacitação em gestão humanizada ainda mais crucial para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e respeitoso. A **análise temporal** revela que a capacitação de gestores e chefes em gestão humanizada e prevenção de conflitos e assédios não tem sido uma prioridade nos planejamentos. Essa lacuna histórica evidencia a necessidade de uma mudança de paradigma na gestão de pessoas do órgão. Em síntese, os dados evidenciam a necessidade de investir na capacitação dos gestores e chefes do TRE-DF com foco em uma gestão humanizada e na prevenção de conflitos e assédios, visando a promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

#### *2.6.2.4 Treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos e ética das eleições*

As avaliações das eleições de 2018 e 2022 identificam o treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos e ética das eleições como uma oportunidade para aprimorar a atuação do TRE-DF. Os dados dos questionários indicam que a maioria dos respondentes considera o treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre ferramentas, processos e ética das eleições como uma oportunidade que, apesar de não ter sido implementada nas últimas eleições, precisa ser considerada nos planejamentos futuros. Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral defende a implementação, incluindo a participação de novos servidores em eleições suplementares como forma de prepará-los para as eleições gerais, e argumenta que o treinamento pode contribuir para a uniformização de procedimentos, a redução de erros e a otimização do tempo, impactando positivamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

A análise da estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF revela a implementação de um treinamento abrangente e obrigatório pode mitigar os riscos da alta rotatividade e da dependência de servidores requisitados, contribuindo para a

formação de uma força de trabalho mais coesa, capacitada e preparada para os desafios do processo eleitoral. Desse modo, evidencia-se que a oportunidade se classifica como uma **fonte intangível de risco**, que tem por **causas** a carência de pessoal e à alta rotatividade da força de trabalho, que se expressam em **eventos** como a sobrecarga dos servidores efetivos e na perda de expertise com a saída de servidores experientes. A falta de treinamento pode **resultar** em falhas na execução de processos críticos, como o fechamento do cadastro eleitoral, a gestão de recursos materiais, e o processamento dos registros de candidatura, impactando na eficiência e na continuidade dos processos eleitorais. É crucial considerar os **fatores temporais**, como o calendário eleitoral e os prazos exíguos, e os **vieses e crenças dos envolvidos**, como a resistência à capacitação contínua de servidores antigos, e crenças equivocadas acerca da ausência de aplicabilidade do conteúdo. Em síntese, os dados evidenciam que o treinamento sistêmico obrigatório é uma oportunidade para fortalecer a força de trabalho e aprimorar a gestão do processo eleitoral no TRE-DF.

#### *2.6.2.5 Capacitação de servidores para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais*

A reflexão acerca da necessidade de capacitar os servidores, notadamente os da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, para compreensão das regras de negócio de todos os sistemas eleitorais, surgiu a partir da análise das respostas referentes a outros fatores, como "falhas nos sistemas eleitorais" (internos e externos), que sugerem a formação em sistemas eleitorais como um fator relevante para o sucesso do processo eleitoral. Ademais, outros fatores como a “falta de equipe de suporte para o exterior”, “falta de suporte especializado da STIC nos sistemas de candidaturas (CAND) e de horário eleitoral (HE)”, e “carência de servidores da STIC especializados nas áreas de negócio” também reforçam a percepção da necessidade de qualificação da força de trabalho para suporte aos demais processos eleitorais. Contudo, a necessidade não se restringe aos servidores da STIC, como se verifica no fator “capacitação insuficiente dos servidores da Secretaria Judiciária (SJU) sobre os sistemas de candidaturas (CAND) e processo judicial eletrônico (PJE)” e na necessidade de capacitação dos servidores da COFPE para operação do sistema de horário eleitoral (HE).

Desse modo, a oportunidade é delineada a partir da perspectiva dos entrevistados, notadamente pela ótica do Secretário de Tecnologia, que destaca a carência de servidores especializados e defende a capacitação para a compreensão das regras de negócio de todos os

sistemas eleitorais, internos e externos, como uma oportunidade crucial. A Secretária de Gestão de Pessoas, por sua vez, afirma que a capacitação dos servidores responsáveis por sistemas internos, como de convocação de mesários, é crucial para a implantação de melhorias necessárias. Não obstante, as evidências da análise documental da dinâmica do processo de realização das eleições no DF e Exterior reforçam a necessidade de suporte técnico às eleições do exterior em diferentes fusos horários, que exige um efetivo de servidores adequados tanto em quantidade quanto em capacitação técnica. Notadamente, como em outros fatores, a carência de força de trabalho especializada e a alta rotatividade de servidores evidenciadas nas **características da força de trabalho** do TRE-DF, também emergem como fatores que dificultam a implementação de programas de capacitação robustos e contínuos. A falta de experiência e a instabilidade no quadro de pessoal resultam em servidores com um conhecimento superficial sobre os sistemas eleitorais, aumentando o risco de erros e falhas nas operações. Ademais, a concentração de conhecimento em um número limitado de servidores, em um contexto de alta rotatividade, também figura como um obstáculo à disseminação do conhecimento, tornando o TRE-DF vulnerável à perda de conhecimento institucional e à dificuldade na operação dos sistemas eleitorais.

A oportunidade figura uma **fonte intangível** de risco, com potencial para gerar **consequências tangíveis** que impactam diretamente a execução do processo eleitoral. Duas **causas** principais convergem para gerar este fator: a escassez de servidores efetivos, agravada pela alta rotatividade na força de trabalho, e a concentração de conhecimento em um número limitado de servidores, dificultando a disseminação do conhecimento e a capacitação homogênea da equipe. **Eventos** como as falhas no sistema de agendamento e a expedição tardia das cartas convocatórias exemplificam as **consequências** da falta de capacitação no comprometimento da execução de tarefas essenciais. Em síntese, os dados evidenciam que a capacitação de servidores em regras de negócio dos sistemas eleitorais é uma necessidade crítica para o TRE-DF, negligenciada em detrimento de outros fatores, e que exige atenção imediata para garantir a eficiência e a segurança das eleições futuras.

#### *2.6.2.6 Definir e capacitar antecipadamente os servidores e forças de trabalho nos sistemas eleitorais e processos das suas áreas de atuação:*

A reflexão sobre a oportunidade de definir e capacitar os servidores e forças de trabalho antecipadamente emerge nas avaliações das eleições, com registros mencionando

falhas nas definições das forças de trabalho, como a "nomeação da comissão de auditoria em data próxima às eleições", e problemas relacionados à falta de conhecimento dos servidores, como "a necessidade de treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições", e apresentando oportunidades como a "capacitação dos servidores da Comissão de Fiscalização da Propaganda Eleitoral (COFPE)", vista pela maioria dos respondentes dos questionários como uma oportunidade que precisa envolver "treinamento específico sobre procedimentos eleitorais", e a "capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do exterior". Os questionários também evidenciam sugestões como a "nomeação da comissão de auditoria com substitutos e indicação de um magistrado no biênio anterior pelo presidente em exercício" ou a "criação de um grupo de trabalho com poderes para agir antes da nomeação da comissão, para iniciar o planejamento no biênio anterior" como oportunidades, que foram corroboradas nas entrevistas pelo Coordenador de Auditoria Interna, pelo Chefe de Gabinete da Presidência e pela Secretária de Gestão de pessoas. A "antecipação da designação dos servidores da força-tarefa de registro de candidatura" e a "capacitação dos servidores da SJU e da STIC para utilizar o sistema de candidaturas (CAND)" também surgem como oportunidades que foram corroboradas na entrevista com o Secretário Judiciário, assim como o "treinamento de servidores sobre o módulo de convocação de mesários do sistema ELO".

Diversos entrevistados destacam a importância de definir as forças de trabalho e capacitar os servidores com antecedência. A Secretária de Gestão de Pessoas defende a capacitação de servidores em todos os sistemas e a participação em testes em campo realizados pelo TSE. O Secretário de Tecnologia destaca a necessidade de capacitação para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais. O Secretário Judiciário ressalta que a demora na definição prejudica a capacitação e a organização das atividades, defendendo a capacitação dos servidores da SJU sobre os sistemas CAND/PJE e a importância de treinamentos abrangentes para garantir a uniformidade de procedimentos. A Diretora-Geral corrobora essa visão, afirmando que as definições tardias representam uma ameaça, e defende a definição prévia dos grupos de trabalho e a designação de servidores por área, ressaltando a necessidade de um treinamento abrangente para os novos servidores, incluindo a participação em eleições suplementares. O Coordenador de Auditoria Interna também apoia a nomeação antecipada da comissão de auditoria, assim como o Chefe de Gabinete da Presidência, defendendo a nomeação de juiz da comissão de auditoria ainda no biênio anterior.

Ademais, a análise documental da dinâmica do processo eleitoral, evidencia que o processo se inicia muito antes da formalização do projeto, reforçando a necessidade de um

planejamento detalhado e a importância da definição antecipada e da capacitação dos servidores envolvidos e das equipes responsáveis. A necessidade de adaptação constante às mudanças normativas sublinha a importância da capacitação contínua dos servidores, e a necessidade de iniciar os preparativos com antecedência, sugere que a definição antecipada das forças de trabalho é um fator crucial para garantir a fluidez e a eficiência do processo eleitoral. Somam-se ainda à discussão, as evidências da estrutura organizacional e características da força de trabalho do TRE-DF, que apontam que o contraste entre a redução significativa do quadro de servidores, e a crescente demanda do eleitorado resultam no aumento da pressão sobre os servidores, intensificando a necessidade de capacitá-los para lidar com as demandas do processo eleitoral e destacando a importância da organização e do planejamento estratégico dos recursos humanos. O cenário ainda se agrava pela alta rotatividade na força de trabalho, que representa um desafio para a retenção de conhecimento e expertise, reforçando a importância da capacitação antecipada e contínua, e da definição antecipada das forças de trabalho como medidas fundamentais para mitigar os riscos de sobrecarga de trabalho, falta de capacitação e descontinuidade de processos críticos.

Ante os fatos, a definição e capacitação antecipada dos servidores e forças de trabalho, figura como uma oportunidade **intangível**, que tem por **causas** a carência de pessoal, agravada pela redução da força de trabalho e pela alta rotatividade de servidores, e a crescente complexidade das eleições, marcada por constantes mudanças legislativas e tecnológicas, bem como pelo aumento exponencial do eleitorado, especialmente no exterior. A carência de pessoal se expressa na sobrecarga de trabalho dos servidores, enquanto a complexidade das eleições é exemplificada pelo aumento exponencial do eleitorado no exterior e pelas constantes mudanças legislativas e tecnológicas. As **consequências** da falta de definição prévia das equipes são os atrasos na capacitação dos servidores e dificuldades na organização das atividades, enquanto a falta de capacitação adequada acarreta heterogeneidade de procedimentos e falhas na execução de tarefas críticas, como o atraso no processamento de registros de candidaturas, **impactando** negativamente a eficiência e a segurança do processo eleitoral.

**Mudanças no contexto externo**, como o aumento do eleitorado no exterior e a constante atualização legislativa, demandam uma gestão de recursos humanos mais proativa e adaptável, com uma capacitação ainda mais robusta e flexível. **No contexto interno**, a resistência à mudança por parte de alguns servidores, a desmotivação, a crença de que a experiência prática suplanta a capacitação formal e a cultura de procrastinação, podem prejudicar a definição antecipada e a capacitação da força de trabalho. Notadamente neste

caso, **fatores temporais** precisam ser considerados, posto que a tempestividade da definição e capacitação é essencial para enfrentar os desafios de pessoal e de complexidade do processo eleitoral, assegurando a eficiência, a segurança e a legitimidade das eleições no TRE-DF.

#### *2.6.2.7 Aprimorar os critérios de lotação das unidades de modo a preservar a execução dos processos de trabalho*

A reflexão sobre a necessidade de aprimoramento dos critérios de lotação das unidades emerge com registros contidos nas avaliações das eleições, que relatam a "alteração na titularidade da Seção de Partidos durante o período de registro de candidaturas" como um fator prejudicial, sugerindo que a mudança de liderança em momentos cruciais pode impactar negativamente a continuidade dos processos e, portanto, a necessidade de critérios de lotação que minimizem esse risco. Os questionários também apontam para a necessidade de estabilidade nas equipes, citando a "substituição do juiz da comissão de auditoria próximo ao primeiro turno" como outro fator que impactou o andamento dos trabalhos e sugerindo oportunidades como: "vedar a alteração das lideranças das unidades às vésperas ou durante a execução de processos críticos" e "Garantir a lotação máxima das unidades antes da execução de processos críticos".

Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral e a Secretária de Gestão de Pessoas corroboram a visão acerca dos prejuízos e da necessidade de instituição de mecanismos que dificultem as alterações, destacam os possíveis benefícios da proibição, contudo questionam os efeitos práticos de uma normatização proibindo as alterações, posto que a gestão de pessoas considera diversos outros fatores, como a satisfação de servidores, oportunidades de crescimento profissional e o ambiente de trabalho das unidades, que por vezes exige ações de longo prazo. No que tange à garantia de lotação máxima das unidades, a Secretária de Gestão de Pessoas, sugere a "Regulamentação dos períodos de férias dos servidores, restringindo-os de abril a outubro", oportunidade que é corroborada pela Diretora-Geral como uma oportunidade a ser considerada. As características da força de trabalho do órgão corroboram as ponderações das entrevistadas, evidenciando o reduzido quadro de servidores e a alta rotatividade da força de trabalho como elementos que trazem complexidade à gestão de pessoas do órgão, sinalizando a necessidade de aprimorar o debate acerca da oportunidade.

A oportunidade figura como **um fator intangível de risco**, que tem por causas as alterações nas lideranças e na força de trabalho das unidades em meio a execução de processos eleitorais críticos, expressas em **eventos** como a “alteração na titularidade da Seção de Partidos durante o período de registro de candidaturas” , a "substituição do juiz da comissão de auditoria próximo ao primeiro turno”. A ausência de critérios de lotação bem definidos tem por **consequências** a instabilidade nas equipes e a dificuldade na transferência de conhecimento, impactando negativamente na coordenação, supervisão, execução e continuidade de processos críticos. Em suma, os dados evidenciam que a implementação de critérios de lotação aprimorados, com medidas de restrição à alteração da titularidade das unidades e ao gozo de férias de servidores em períodos críticos, é uma oportunidade relevante, contribuindo para a eficiência, a qualidade e a continuidade dos processos de trabalho.

#### *2.6.2.8 Criação de novas forças de trabalho.*

Os questionários não exploram diretamente a criação de novas forças de trabalho, mas a necessidade é evidenciada em sugestões como a "criação e de força tarefa capacitada disponível para ser acionada em momentos em que a demanda dos registros de candidatura superar a capacidade de atuação da unidade" e a “criação de assessoria específica para os Juízes Auxiliares da COFPE”, que apontam para a necessidade de flexibilizar a estrutura de pessoal para lidar com picos de demanda, o que pode ser interpretado como uma demanda por novas forças de trabalho, ainda que temporárias. Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral e a Secretária de Gestão de Pessoas expressam otimismo em relação à criação de forças de trabalho temporárias como forma de lidar com picos de demanda, notadamente diante do reduzido quadro de servidores, mas discordam da criação de assessoria específica para os Juízes Auxiliares da COFPE, considerando as características restritas do quadro de servidores. Nesse sentido, a Secretária de Gestão de Pessoas sugere o reforço da equipe temporária designada para a COFPE e a capacitação antecipada dos componentes como medidas mais adequadas.

A oportunidade configura-se como uma necessidade com implicações **tangíveis e intangíveis**, que tem por causa a redução da força de trabalho, se expressando em **eventos**, como a sobrecarga de trabalho em setores chave, como o de registro de candidaturas, e por **consequências** o risco de comprometer a celeridade na tramitação dos processos. Por outro

lado, a criação de novas forças de trabalho, representa uma oportunidade para aprimorar a gestão de pessoal e garantir a qualidade dos serviços. As **mudanças nos contextos externo, como** as alterações legislativas e as decisões do TSE, TCU e CNJ influenciam a disponibilidade de requisitados e a forma como o processo eleitoral é conduzido, demandando adaptações e, por vezes, novas estruturas para atender às exigências. Mudanças no contexto **interno** impactam diretamente a necessidade de novas forças de trabalho.

#### *2.6.2.9 Capacitar os terceirizados da CAE que atuam no atendimento ao eleitor para auxiliar nas eleições.*

A reflexão acerca da possibilidade de capacitação dos terceirizados da Central de Atendimento ao Eleitor (CAE) que atuam no atendimento ao eleitor como uma oportunidade para aprimorar o processo eleitoral, emerge na entrevista com a Secretária de Gestão de Pessoas (SGP), que argumenta que a capacitação desses profissionais poderia auxiliar nas eleições, liberando os servidores para outras atividades. A análise da estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF fornece um contexto relevante para a discussão, por destacarem carência de pessoal como um desafio persistente, o que justificaria a necessidade de explorar alternativas para fortalecer a força de trabalho, incluindo a capacitação de terceirizados como uma estratégia para aliviar a pressão sobre os servidores efetivos e suprir a demanda por mão de obra, especialmente em períodos eleitorais, quando a carga de trabalho aumenta significativamente.

A oportunidade apresenta implicações **tangíveis e intangíveis**, tendo duas **causas** principais convergindo para a sua relevância: a carência de pessoal e o aumento da demanda por serviços eleitorais, expressadas em **eventos concretos**, como a sobrecarga de trabalho relatada pelos servidores. As **consequências** da capacitação podem representar **ameaças**, posto que a falta de capacitação adequada pode resultar em erros no atendimento e insegurança e dificuldades para os terceirizados no desempenho de suas funções, e **oportunidades**, posto que podem liberar os servidores efetivos para atividades mais complexas, otimizando a alocação de recursos humanos e contribuindo para a celeridade na tramitação dos processos. **Fatores temporais** como o intervalo entre a implementação da CAE e a proximidade das eleições limitam o tempo disponível para os treinamentos, podendo comprometer a sua qualidade e reduzir sua efetividade. A **crença** de que os terceirizados não possuem a qualificação necessária para auxiliar nas eleições pode levar à resistência por parte

de alguns gestores, e a falta de incentivos e reconhecimento para os terceirizados pode desestimular a sua participação e comprometer a retenção de conhecimento. Em suma, os dados evidenciam que a capacitação dos terceirizados da CAE, embora não mencionada nos projetos e avaliações, é uma oportunidade a ser considerada como alternativa para fortalecer a força de trabalho e contribuir para a eficiência do processo eleitoral.

#### 2.6.2.10 *Aprimorar a capacitação dos agentes eleitorais.*

O debate acerca da necessidade de aprimoramento da capacitação dos agentes se inicia com a identificação do fator “Mau desempenho dos mesários”, classificado nos projetos das eleições como uma ameaça que tem por principais causas a desatenção e o desinteresse nos treinamentos, o treinamento deficiente ou a insatisfação pela convocação, evidenciando a preocupação com o desempenho dos agentes eleitorais na execução dos pleitos. Na perspectiva dos gestores do TRE-DF, as avaliações das eleições mencionam a "desinformação e desinteresse dos mesários" e a “dificuldade de execução de tarefas pelas equipes que atuam no exterior” como ameaças, e sugerem a “realização de avaliação dos instrutores dos agentes eleitorais” e a “inclusão de temas de cidadania e democracia no treinamento” como oportunidades de aprimorar o aprendizado dos agentes eleitorais. Na perspectiva dos entrevistados, a Diretora-Geral corrobora as sugestões como oportunidades, e a Secretária de Gestão de Pessoas corrobora as oportunidades, destaca a importância com foco na efetividade do aprendizado e defende tanto a implantação de uma avaliação individual dos instrutores quanto a criação de um *hotsite* com *lives* e *quizzes* para o treinamento dos mesários, notadamente para o aprimoramento do treinamento da equipe do exterior.

O fator, que figura como uma **fonte intangível de risco**, tem por **causa o** mau desempenho dos mesários, expresso em **eventos** como os relatos de desinformação e desinteresse dos agentes eleitorais e de dificuldades de execução das tarefas pelas equipes do exterior. A falta de capacitação adequada tem por **consequências** o aumento das chances de erros e falhas operacionais, comprometendo a lisura e a confiabilidade do processo eleitoral, e a desinformação e a falta de preparo dos agentes eleitorais abrem espaço para a disseminação de *fakenews* e para a manipulação do processo eleitoral. **Mudanças nos contextos externo**, como o surgimento de novas tecnologias, demandam adaptação e treinamento para o uso de ferramentas e sistemas. Os **fatores temporais**, como as limitações de tempo disponível para treinamento, exigem estratégias mais eficientes de aprendizagem. Em síntese, os dados

evidenciam que o aprimoramento da capacitação dos agentes eleitorais é uma oportunidade relevante a ser considerada.

## 2.7 AUDITORIAS, COMUNICAÇÃO, DIVULGAÇÃO E OUVIDORIA.

### 2.7.1 Fatores Negativos:

#### 2.7.1.1 *Alta circulação de fakenews durante e as falhas na comunicação externa com agentes eleitorais, partidos e eleitores*

A discussão sobre o fator se inicia na análise dos projetos das eleições, que identificam a "alta circulação de fakenews durante o período eleitoral" como um risco com alta probabilidade e alto impacto, tendo por **causa** a disseminação de desinformação e notícias falsas sobre o processo eleitoral, e como **consequências**, a desordem nos locais de votação, solicitações de impugnações, o não reconhecimento dos resultados e a descrença da população na Justiça Eleitoral. Por sua vez, as avaliações das eleições apontam as falhas na comunicação externa com agentes eleitorais, partidos e eleitores como um fator negativo, ilustrando a falha na orientação dos administradores de locais de votação sobre a atuação da imprensa, e as falhas no atendimento da Central de Atendimento ao Eleitor (CATE), incluindo a inacessibilidade e informações erradas, como alguns desses exemplos.

Na visão dos respondentes dos questionários, a maioria dos gestores confirma a alta circulação de fakenews como uma **ameaça** que impactou o processo eleitoral, e corroboram a visão das avaliações, indicando que as falhas na comunicação externa e as falhas no atendimento da CATE representam ameaças que precisam ser consideradas.

Na perspectiva dos entrevistados, o **Chefe de Gabinete da Presidência** corrobora as falhas na comunicação externa e as falhas no atendimento da CATE e aponta a necessidade de se aprimorar a comunicação com os administradores de locais sobre a atuação da imprensa, a fim de evitar conflitos e garantir a segurança dos profissionais. A **Diretora-Geral** corrobora a visão de que as falhas na comunicação são uma ameaça real e sugere a contratação de serviços especializados em mídias sociais tanto como alternativa à dependência do GDF quanto para fortalecer a comunicação com o eleitorado. O **Secretário Judiciário** reforça a importância da comunicação eficiente, especialmente no que se refere ao compartilhamento

de informações sobre prazos e procedimentos com os partidos políticos, a fim de garantir a fluidez do processo de registro de candidaturas.

Figurando como uma **ameaça intangível**, o fator tem **diversas causas**. Por um lado, a disseminação deliberada de desinformação por agentes políticos ou grupos com interesses específicos e a proliferação de notícias falsas em ambientes digitais, impulsionada por algoritmos que amplificam o alcance de conteúdos sensacionalistas, independentemente de sua veracidade. Por outro lado, a carência de pessoal qualificado e a alta rotatividade na força de trabalho temporária, aliadas à falta de um processo de comunicação estruturado e sistematizado. As **consequências** dessas falhas também são multifacetadas, como por exemplo a geração de ruídos e dificuldades na gestão do processo eleitoral, a dificuldade do eleitor em obter informações precisas e confiáveis sobre o processo eleitoral ou a erosão da confiança do eleitorado nas instituições e, em casos extremos, a violência política, desordem social e comprometimento da estabilidade democrática, o que **impacta** diretamente os objetivos de transparência, eficiência e legitimidade do processo eleitoral. **Mudanças nos contextos externo**, como o surgimento de novas plataformas e ferramentas digitais, a polarização política e o discurso de ódio podem intensificar a importância da comunicação externa eficiente, exigindo do TRE-DF maior proatividade e clareza na disseminação de informações

É fundamental que o TRE-DF leve em consideração os fatores temporais, os vieses e as crenças dos envolvidos ao elaborar estratégias para combater a desinformação. A proximidade das eleições, por exemplo, exige ações rápidas e eficazes para conter a disseminação de fakenews e minimizar seus impactos. Vieses políticos e crenças preconcebidas, tanto por parte dos gestores quanto do eleitorado, podem dificultar a receptividade de informações verdadeiras e o combate à desinformação. Cabe ao TRE-DF adotar uma postura proativa e transparente, investindo em canais de comunicação eficazes, parcerias com organizações da sociedade civil e plataformas digitais para identificar, desmentir e coibir a circulação de fakenews, contribuindo para a consolidação de um processo eleitoral confiável e democrático. **Internamente**, a implementação de sistemas de inteligência artificial para padronizar os fluxos de comunicação, a contratação de serviços especializados em mídias sociais, e investimentos em recursos humanos e infraestrutura, são oportunidades para fortalecer a comunicação externa. **Os vieses e crenças** dos diferentes atores envolvidos, como a desconfiança de alguns segmentos da população em relação às urnas eletrônicas também devem ser levados em consideração, pois exigem uma abordagem transparente e didática na comunicação sobre o funcionamento da votação eletrônica. Em resumo, os dados

analisados apontam a alta circulação de fake News e as falhas na comunicação externa, como ameaças reais e preocupantes que prejudicam a fluidez e a legitimidade do processo eleitoral, demandando ações proativas e eficazes por parte do TRE-DF para a proteção da integridade do sistema democrático.

#### *2.7.1.2 Falhas na configuração de ramais telefônicos e na emissão de relatórios de atendimento da CATE*

A análise dos questionários aplicados aos gestores do TRE-DF revela que as falhas na configuração de ramais telefônicos e na emissão de relatórios de atendimento da Central de Atendimento ao Eleitor (CATE) foram um fator que aconteceu e impactou as eleições. A visão é corroborada pela perspectiva dos entrevistados, com o Chefe de Gabinete da Presidência, sugerindo um reflexo de problemas mais amplos na organização, como a carência de pessoal qualificado na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), responsável pela infraestrutura tecnológica do Tribunal ou as falhas no gerenciamento das contratações.

As falhas representam uma **fonte intangível de risco**, que tem por possíveis **causas** a carência de pessoal especializado na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, a falta de investimento em infraestrutura e tecnologia, e as falhas no gerenciamento das contratações comprometendo a manutenção e atualização dos sistemas da CATE. As principais **consequências** são a redução da capacidade da Ouvidoria em atender o eleitor de forma eficiente e a geração de relatórios incompletos ou imprecisos, comprometendo a análise da demanda e a tomada de decisões estratégicas para a melhoria dos serviços. **Mudanças no contexto externo**, como o surgimento de novas ferramentas, exigem constante atualização dos sistemas. **Fatores temporais** como a proximidade das eleições, com o aumento exponencial da demanda por informações, pressionam a capacidade da CATE e evidenciam as suas fragilidades.

#### *2.7.1.3 Alterações significativas ou tardias na legislação e o aumento na complexidade da forma de realização das auditorias*

As reflexões acerca do fator se inicial a partir da avaliação de 2022, que menciona a "alteração extemporânea no quantitativo de urnas da auditoria" como um fator prejudicial ao processo. O fator foi confirmado tanto pela maioria dos respondentes dos questionários, que o classificaram como uma ameaça que impactou negativamente as eleições, e pela visão dos entrevistados, notadamente pela Diretora-Geral e o Coordenador de Auditoria Interna. Por sua vez, os questionários evidenciaram outras preocupações relacionadas, registrando que os gestores citaram ameaças como as “alterações significativas ou tardias na legislação e na forma de realização das auditorias, impactando a aquisição de recursos” e “mudanças na legislação podem exigir adaptações no planejamento e na execução das eleições”. Os questionários revelam ainda que a maioria dos respondentes considerou o aumento da complexidade dos testes de integridade e autenticidade como uma ameaça a ser considerada no futuro.

Na perspectiva dos entrevistados, as posições se complementam ao destacarem diferentes aspectos dos impactos das alterações legislativas. O **Coordenador de Auditoria Interna** confirma que as alterações impactam a aquisição de recursos e reconhece o aumento da complexidade dos testes como uma ameaça crescente, intensificada pelo volume de urnas a serem auditadas e pela eventual divisão dos testes em locais distintos. Defende a realização dos testes em um único local para otimizar a logística e a comunicação e destaca a necessidade de adaptar o planejamento às novas normas e a dificuldade em adquirir equipamentos e serviços em tempo hábil devido às mudanças legislativas. Por sua vez, a **Diretora-Geral** corrobora a visão do Coordenador de Auditoria, especialmente as relacionadas à regulamentação da auditoria das urnas, e destaca a necessidade de garantir a segurança das urnas. E o **Secretário Judiciário** enfatiza o impacto das alterações apontando a necessidade de tempo para que as equipes se adaptem. A análise documental também corrobora as preocupações, ao evidenciar o fato ocorrido a dez dias do primeiro turno na Eleição de 2022, quando o TSE por meio da Resolução nº 23.711/2022, alterou a Resolução nº 23.673/2021, que dispõe sobre os procedimentos de fiscalização e auditoria, acrescentando novos parâmetros de coletas biométricas no processo de auditoria das urnas eletrônicas. A alteração, que teve como um dos seus impactos a "Definição extemporânea do local para auditoria", que foi relatada nos questionários como um fator que impactou negativamente o processo eleitoral, e corroborada pelo Coordenador de Auditoria Interna, que a relatou como um evento que dificultou a coordenação das equipes.

A análise evidencia a ameaça como uma **fonte intangível** de risco, que tem por causas a instabilidade legislativa, expressa na alta frequência de alterações em leis e

resoluções eleitorais, e a demora na publicação dos normativos, exemplificada pela nomeação da Comissão de Auditoria em data próxima às eleições e pela definição tardia das forças de trabalho. E como principais **consequências**: dificuldades na aquisição de recursos para as auditorias, como a contratação de serviços e equipamentos; e a necessidade de adaptação constante, que exige flexibilidade do TRE-DF para ajustar planejamentos, procedimentos e treinamentos. Os impactos negativos se materializam em ameaças como o aumento dos custos e o risco de atrasos e falhas nas auditorias. As **mudanças no contexto externo**, como a intensificação da polarização política e a disseminação de desinformação sobre o sistema eleitoral, podem aumentar a pressão por testes ainda mais complexos, influenciando a legislação eleitoral, gerando alterações imprevisíveis e afetando o planejamento das auditorias. **No contexto interno**, a estrutura organizacional e a capacidade de resposta do TRE-DF são cruciais. Uma estrutura rígida e uma equipe despreparada dificultam a adaptação às mudanças legislativas.

Os **fatores temporais**, como a proximidade das eleições e os prazos legais, influenciam diretamente o planejamento e a execução dos testes, aumentando a pressão por decisões rápidas e reduzindo o tempo para adaptação às novas normas. Os vieses e crenças dos envolvidos, como a confiança ou desconfiança nas urnas eletrônicas e a percepção da importância da segurança do processo eleitoral, podem influenciar a forma como os testes são planejados, conduzidos e avaliados.

## **2.7.2 Fatores Positivos:**

### *2.7.2.1 Investimento na educação para a cidadania como forma de combater a desinformação*

Os questionários apontam o "Investimento na educação para a cidadania como forma de combater a desinformação" como uma oportunidade a ser explorada para mitigar os riscos relacionados à desinformação no período eleitoral. Apesar de não ter sido implementada nas eleições anteriores, a medida é considerada relevante para fortalecer a confiança do eleitorado no processo eleitoral e garantir a legitimidade das eleições. Na perspectiva dos entrevistados, o Coordenador de Auditoria Interna, menciona o fator como uma oportunidade para fortalecer a democracia e a confiança no sistema eleitoral, e destaca a importância de ações educativas

que promovam o conhecimento sobre o processo eleitoral, o funcionamento das urnas eletrônicas e a importância do voto consciente.

Figurando como uma **oportunidade intangível** que tem por **causas** a crescente disseminação de notícias falsas no período eleitoral e a baixa conscientização do eleitorado sobre o processo eleitoral, expressas em **eventos** como o aumento de denúncias baseadas em informações falsas e o questionamento da lisura do processo sem fundamentos técnicos. As **consequências** esperadas são o aumento da confiança do eleitorado no sistema eleitoral e a mitigação dos impactos negativos da desinformação sobre a legitimidade das eleições. **Mudanças no contexto externo**, como o surgimento de novas plataformas de comunicação, podem impactar as estratégias de educação para a cidadania. **Vieses e crenças** dos envolvidos também devem ser considerados, como a descrença na eficácia da educação ou a resistência à mudança de hábitos e comportamentos. Em síntese, os dados sugerem que o investimento na educação para a cidadania é uma oportunidade para fortalecer a confiança no sistema eleitoral.

#### *2.7.2.2 Aprimorar o planejamento dos processos de auditoria*

O aprimoramento do planejamento dos processos de auditoria surge inicialmente das perspectivas dos gestores respondentes dos questionários, que destacaram inicialmente a necessidade “Aprimoramento do planejamento das auditorias, incluindo a previsão de recursos como: impressão de cartazes, disponibilização de câmeras em grande quantidade, transmissão on-line, definição de espaço físico com previsão de intervenção nas instalações elétricas para instalação de gerador de energia de emergência e disponibilização de gerador de emergência”. No mesmo sentido, os questionários registraram outros fatores relacionados, como, à título de exemplo, a oportunidade de “Licitar suportes de câmeras de segurança nos moldes do TRE-SC, de modo a evitar intervenções nas estruturas físicas dos locais e permitir a escolha de locais mais altos, como um ginásio”, a “Definição de um único local para os testes de integridade (com e sem biometria), como forma de otimizar a logística e a comunicação entre as equipes”, validada pelo Coordenador de Auditoria Interna como uma oportunidade para mitigar os impactos negativos da complexidade dos testes e do volume de urnas a serem auditadas, e a “Elaboração de um planejamento, nos moldes do TRE-TO, a ser executado ao longo do ano pelo grupo de trabalho ou comissão de auditoria, como forma de mitigar os riscos de atividades com prazos simultâneos trazidas pelo calendário eleitoral”,

também corroborada pelo Coordenador de Auditoria ao argumentar que esse planejamento, executado ao longo do ano, contribui para a mitigação dos riscos de atividades com prazos simultâneos, característicos do calendário eleitoral.

Na perspectiva dos entrevistados, o Coordenador de Auditoria, ao ser indagado sobre a auditoria externa contratada pelo TSE, relata que a contratação representou uma carga de trabalho elevada, exigindo análises documentais e de capacidade técnica dos auditores, sugerindo a "interlocução junto ao TSE para antecipar a contratação da auditoria externa" como uma oportunidade para facilitar as análises e providências necessárias de modo a evitar problemas como a necessidade de substituições por baixa capacidade técnica, o que foi recorrente em todo o Brasil. Sugeriu ainda o "aprimoramento da publicidade do teste de integridade, com destaque ao aprimoramento da capacitação dos servidores em diferentes idiomas e linguagem acessível" como uma oportunidade para aumentar a transparência e a confiança no processo eleitoral. Ele sugere que a capacitação dos servidores em diferentes idiomas e linguagem acessível, para recepção de organizações internacionais e pessoas com deficiência, seria um passo importante para ampliar o alcance da publicidade e promover a inclusão. Essa visão demonstra a preocupação do Coordenador em tornar o teste de integridade mais compreensível e acessível a um público mais amplo, reforçando a legitimidade do processo eleitoral.

A oportunidade **se configura como uma fonte intangível de risco**, com potencial de **impacto** significativo na eficiência dos processos e a efetividade global do projeto das eleições. As duas principais **causas** que motivam a adoção dessa prática são a necessidade de mitigar os riscos de atividades com prazos simultâneos, inerentes ao calendário eleitoral, e a busca por maior eficiência na gestão de tempo e recursos, evitando a sobrecarga de trabalho e contratos indesejados em períodos próximos às eleições. Essas causas se expressam em eventos como a nomeação tardia da Comissão de Auditoria, prejudicando o planejamento e as licitações, e a concentração de demandas em momentos críticos do processo eleitoral, levando à necessidade de horas extras e contratações emergenciais. As duas principais **consequências** esperadas são a otimização do tempo e dos recursos, com a distribuição mais equilibrada das tarefas ao longo do ano, e a melhoria da comunicação e coordenação entre as equipes, resultando em maior eficiência e assertividade na execução das auditorias. **Mudanças nos contextos externo**, como as alterações na legislação eleitoral, podem demandar a inclusão de novos procedimentos ou equipamentos, exigindo adaptações no planejamento. **Internamente**, a rotatividade de pessoal e a falta de capacitação da equipe em técnicas de planejamento podem comprometer a qualidade e a efetividade do planejamento. A **crença** de que a

comissão de auditoria só precisa atuar em períodos próximos às eleições pode gerar resistência à implementação de um planejamento anual. Em suma, os dados evidenciam que o aprimoramento do planejamento dos processos de auditoria é uma oportunidade relevante, mas sua implementação requer a superação de desafios relacionados à cultura organizacional, gestão de tempo e recursos, e adaptação às mudanças contextuais.

## 2.8 SÍNTESE DOS FATORES

Em síntese, no que tange aos impactos inferidos – considerando a severidade das consequências que cada risco pode causar no processo eleitoral –, probabilidades e causas de cada um dos fatores, a análise permitiu a estruturação e categorização dos fatores negativos conforme se demonstra no quadro abaixo.

**QUADRO 7 – Resumo - Fatores negativos**

<b>Fatores de alta probabilidade e alto impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior	Calendário inadequado, logística internacional complexa, dependência do TSE/MRE.
Carência de pessoal	Processo de requisição difícil, cortes orçamentários e sobrecarga.
Falta de motivação e engajamento dos servidores	Cortes orçamentários, ambiente estressante e falta de saúde mental.
Concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores	Alta rotatividade, rotina despadronizada esfria conhecimento.
Alta circulação de fakenews e falhas na comunicação externa com agentes eleitorais, partidos e eleitores	Desinformação e polarização política mal geridas.
Prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas.	Legislação eleitoral complexa, sobrecarga e falta de padronização.
Aumento exponencial do eleitorado no exterior	Aumento do eleitorado e demandas logísticas, alocação de recursos é desafiadora.
<b>Fatores de média probabilidade e alto impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Falhas no planejamento das contratações	Processos não mapeados, falta de responsáveis, compromisso deficiente.
Falhas no gerenciamento das contratações	Controle hierárquico e responsabilização inexistentes.
Carência de equipes técnicas especializadas	Pessoal qualificado escasso, processos complexos e falta de suporte em TI.
Formalização tardia do projeto	Diretrizes vagas, subestimação do planejamento, foco em ações imediatas.
Baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais	Ausência de cultura de gestão de riscos.
Atraso da análise e julgamento dos processos em razão de elevado número de dissidências partidárias.	Dissidências complexas, sobrecarga e falta de capacitação.
Dificuldade ou impossibilidade de transmissão dos resultados	Problemas técnicos e de conectividade, supervisores despreparados.
Falhas nas definições das forças de trabalho	Planejamento e nomeações tardias, falta de estrutura.

Atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior	Prazo curto, logística internacional complicada, dependência organizacional.
<b>Fatores de baixa probabilidade e alto impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Falhas na gestão do policiamento	Contingente policial e planejamento inadequados.
Falhas na gestão da segurança dos espaços	Protocolos e investimentos em segurança insuficientes.
Indisponibilidade dos serviços de TIC	Ataques cibernéticos subestimados, sistema vulnerável.
Falhas na internet	Rupturas de fibra óptica e conexão instável.
<b>Fatores de alta probabilidade e médio impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente	Espaço e recursos insuficientes, demanda crescente.
Deficiências dos equipamentos do fechamento de cadastro	Kits biométricos insuficientes e falta de manutenção.
Projeto sem critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas	Falta de análise e instrumentos adequados, compilações sem metodologia.
Falta de padrão nas ações dos cartórios e ausência de parâmetros claros para avaliar a gestão de recursos.	Falta de padronização, concentração de conhecimento, ineficiência nos cartórios.
<b>Fatores de média probabilidade e médio impacto</b>	
<b>Risco</b>	<b>Causas</b>
Processos de trabalho sem responsáveis definidos	Tarefas mal atribuídas, falta de padronização e monitoramento.
Falta de fluxo de tramitação e de modelos padronizados dos registros de candidaturas.	Procedimentos não padronizados, comunicação deficiente, sobrecarga.
Falhas na comunicação interna do planejamento	Hierarquia excessiva, cultura isolada, fluxo informativo deficiente, centralização.
Falhas no planejamento das eleições do Exterior, com a formalização tardia do Termo de Execução Descentralizada (TED) com o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do exterior	Comunicação burocrática, desconhecimento do TSE/MRE, complexidade logística.
Falhas na organização de seções, locais de votação, e juntas: com locais inacessíveis ou precários, dimensionamentos inadequados e falta de padronização nas vistorias.	Definição de locais deficiente, acessibilidade falha, infraestrutura limitada.
Quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos (versões 2020 e 2022) para envio ao exterior	Gestão externa distorcida, crenças equivocadas.
Reformas dos galpões na iminência do ano eleitoral	Falta de planejamento e atrasos.
Falhas nos sistemas eleitorais externos	Instabilidade e sobrecarga nos sistemas sob responsabilidade do TSE.
Falhas nos sistemas internos de TIC	Ferramentas limitadas e pessoal insuficiente.
Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação	Falhas de equipamentos e manutenção, erro humano.
Problemas com a identificação biométrica	Urnas velhas, coleta ineficaz, treinamento insuficiente.
Falhas nas capacitações das equipes e forças de trabalho	Rotatividade alta, falta de treinamento e sobrecarga.
Mau desempenho dos mesários	Desatenção e insatisfação com convocações; avaliação inadequada dos instrutores.
Alterações na titularidade das unidades durante a execução de processos de trabalho críticos	Rotatividade, descontinuidade e perda de expertise.

Alterações significativas ou tardias na legislação e o aumento na complexidade da forma de realização das auditorias	Instabilidade legislativa, mudanças frequentes, e definição tardia.
Orçamentação incremental, mediante a repetição de planejamentos anteriores	Ausência de metodologia, mudanças externas, limitações de pessoal e orçamento.
<b>Fatores de baixa probabilidade e médio impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Polarização política com risco de confrontos e violência	Polarização crescente e desconfiança nas urnas.
Formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica dos Presos Provisórios.	Entraves burocráticos, planejamento inadequado, responsabilidades obscuras.
Impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior	Falhas nas urnas antigas e logísticas complicadas.
Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito	Restrições financeiras, complexidade das eleições, investimento em tecnologia.
<b>Fatores de média probabilidade e baixo impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Aumento dos incidentes de propaganda eleitoral online, exigindo conhecimento de redes sociais e mídias digitais.	Mídias digitais complexas, fiscalização e fakenews são problemáticas.
Falhas na configuração de ramais telefônicos e na emissão de relatórios de atendimento da CATE	Falta de pessoal e infraestrutura afeta contratações e organização.
Atraso no cronograma da reunião de capacitação dos partidos por ocasião de pautas não essenciais.	Comunicação interna falha, gestão do tempo deficiente, abordagens superficiais.
Interferências de outras unidades prejudicando processos de trabalho em curso.	Falta de dedicação exclusiva, acúmulo de demandas, divisão de tarefas nebulosa.
<b>Fatores de baixa probabilidade e baixo impacto</b>	
<b>Ameaça</b>	<b>Causas</b>
Distribuição de veículos sem considerar as particularidades dos Cartórios	Resistência à centralização, comunicação e distribuição deficientes.

Fonte: Elaboração própria

Da análise percebe-se a necessidade de atenção prioritária a riscos de alto impacto e alta probabilidade por serem pontos críticos que necessitam de ações imediatas. No mesmo diapasão, aqueles de alto impacto e média probabilidade, embora não tenham uma alta probabilidade, exigem um monitoramento mais frequente e medidas preventivas, pois podem trazer consequências severas para o processo eleitoral. E, no que tange aos riscos de médio impacto e alta probabilidade, embora não tenham um impacto tão severo, devem ser monitorados e mitigados pois ocorrem com frequência e podem comprometer a eficiência e a fluidez do processo eleitoral.

E, além dos fatores negativos, a análise permitiu a estruturação e categorização das oportunidades, categorizando-as com base em seus impactos potenciais, conforme se demonstra no quadro abaixo.

#### QUADRO 8 – Resumo - Fatores positivos

<b>Fatores de alto impacto</b>	
<b>Oportunidade</b>	<b>Benefícios</b>
Intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior	Lida com eleições no exterior, otimiza planejamento e comunicação.

Aprimorar o planejamento com foco em métodos mais racionais e eficientes, com foco na otimização de recursos, preparação do quadro e alterações legislativas	Prepara para alterações, otimiza recursos e decisão assertiva.
Elaborar um planejamento detalhado voltado à Centralização dos Cartórios	Otimiza logística e segurança, aumenta eficiência.
Importação de biometria dos eleitores evitando coleta no cartório (projeto BIOEX)	Agiliza cadastro biométrico, economiza recursos e aumenta eficiência.
Criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições	Centraliza logística, promove eficiência, reduz riscos.
Elaborar plano logístico específico para o exterior	Melhora logística eleitoral no exterior e segurança.
Aprimorar os modelos de contratações	Padroniza licitações, reduz riscos, otimiza fornecimento.
Adoção de ferramenta de envio de e-mails em grandes lotes	Agiliza convocação e comunicação, melhora eficiência.
Criação de novos cargos	Alivia trabalho, distrai tarefas e mantém processos.
Investir em ações com foco em saúde mental dos servidores	Reduz stress e rotatividade, promove ambiente saudável.
Treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos e ética das eleições	Padroniza e qualifica equipe, assegura qualidade.
Capacitação de servidores para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais	Visa autonomia e segurança ao reduzir erros e suporte externo.
Fatores de médio impacto	
Oportunidade	Benefícios
Criação de um repositório com informações detalhadas das eleições no exterior	Facilita gestão do conhecimento, promove transparência e comunicação, otimizando processos.
Criação de pasta compartilhada com normas, orientações e modelos, facilitando o acesso à informação e padronizando procedimentos	Melhora comunicação, padroniza processos, aumenta eficiência.
Fortalecimento da unidade de planejamento com servidores e capacitação em gerenciamento de projetos	Otimiza gestão de projetos e dados eleitorais, qualificando a equipe.
Propor a coleta de justificativas exclusivamente pelo e-título no dia dos pleitos	Moderniza justificativas, reduz atendimentos e custos, aumenta eficiência.
Definir os responsáveis por todos os processos de trabalho realizados nas eleições, com a definição clara das responsabilidades de cada unidade	Assegura fluidez, padroniza e define responsabilidades, otimiza trabalho.
Elaboração de um manual de eleições específico para cartórios, contendo rotinas e procedimentos padronizados	Dissemina conhecimento, padroniza e otimiza processos, reduzindo erros.
Criação de mecanismos de controle de atividades por cartório	Melhora monitoramento e gestão, corrige desvios e cumpre prazos.
Organização e monitoramento trimestral do cadastro, e manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa	Aperfeiçoa cadastro eleitoral, prepara para eleições e otimiza trabalho.
Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa	Assegura mesários e funcionamento eficaz das seções.
Instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas	Facilita acessibilidade e conveniência ao voto.
Utilização de sistemas de inteligência artificial para padronizar o registro de candidaturas	Agiliza registros e comunicação, padroniza e otimiza eficiência.
Garantir que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos processos	Previne atrasos e inconsistências, otimiza processos e confiabilidade.
Elaborar plano logístico específico para a centralização dos cartórios	Otimiza recursos, segurança e logística, e reduz a resistência dos cartórios

Aprimorar os planos de obras e a avaliação da infraestrutura	Assegura segurança, aloca recursos e otimiza infraestrutura.
Estruturação de uma unidade responsável pelas contratações	Centraliza contratações, garante transparência e eficiência.
Utilização de terceirizados para suprir a falta de pessoal especializado na STIC	Supre falta de pessoal, otimiza alocação e planejamento.
Criação de um sistema de convocação de mesários com confirmação de dados e aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix	Confirma nomeações, reduz erros e dependência manual.
Realizar testes de transmissão com os supervisores na semana das eleições	Programa não viável, foco no treinamento técnico.
Pilotagem de coleta de votos do exterior com a utilização de mobile	Melhora coleta de votos no exterior e analisa segurança.
Capacitar os gestores e chefes com foco em uma gestão humanizada e na prevenção de conflitos e assédios	Promove relações saudáveis, melhora comunicação e gestão.
Definir e capacitar antecipadamente os servidores e forças de trabalho nos sistemas eleitorais e processos das suas áreas de atuação	Prepara e otimiza equipe, promove continuidade e qualidade.
Aprimorar os critérios de lotação das unidades de modo a preservar a execução dos processos de trabalho	Assegura continuidade, minimiza perda de expertise.
Criação de novas forças de trabalho.	Alivia carga, melhora distribuição e qualidade de serviços.
Aprimorar a capacitação dos agentes eleitorais.	Assegura preparação e qualidade dos agentes eleitorais.
Investimento na educação para a cidadania como forma de combater a desinformação	Aumenta confiança, combate desinformação, fortalece eleições.
Aprimorar o planejamento dos processos de auditoria	Assegura transparência, corrige erros, garante integridade.
<b>Fatores de baixo impacto</b>	
<b>Oportunidade</b>	<b>Benefícios</b>
Reestruturação do Comitê de Planejamento das Eleições como forma de aumentar a participação dos cartórios na elaboração do projeto	Integra cartórios ao TRE, otimiza planejamento e colaboração.
Autorizar o transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais	Reduz custos, exige análise para segurança e reputação.
Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição	Otimiza justificativa, melhora organização e atendimento.
Capacitar os terceirizados da CAE que atuam no atendimento ao eleitor para auxiliar nas eleições.	Melhora atendimento e segurança, reduz sobrecarga.

**Fonte:** Elaboração própria

### 3 CONCLUSÃO

A fim de atender à questão central do estudo, a pesquisa fixou o objetivo central de “realizar levantamento dos fatores que influenciaram os resultados alcançados pelos gestores dos processos eleitorais ocorridos em 2018 e 2022 a fim de identificar aqueles que se apresentaram como as principais ameaças e oportunidades dentro do processo de realização das eleições do TRE-DF e que podem surgir como riscos a serem considerados nos pleitos futuros”.

Como forma de alcançar o objetivo central, o estudo definiu os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as características e a dinâmica do processo de realização das eleições no DF e no Exterior;
- b) Analisar a estrutura organizacional e as características da força de trabalho do TRE-DF, identificando eventuais diferenciais em relação aos demais Tribunais do Poder Judiciário bem como seus impactos nos processos de realização das eleições no âmbito do Órgão;
- c) Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e diagnosticar os fatores negativos (ameaças) e positivos (oportunidades), suas causas e os impactos percebidos no processo de realização das eleições no DF e no Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022;
- d) Apresentar perspectivas de riscos associados ao processo eleitoral para auxiliar no planejamento e na construção de bases de cenários possíveis para as próximas eleições gerais do TRE-DF;

Uma vez definidos os nortes da pesquisa, os trabalhos se voltaram a estruturação metodologia que seria utilizada na pesquisa, tendo por base os referenciais teóricos sobre planejamento e gestão de riscos, com ênfase nas diretrizes da NBR ISO 31000. Uma vez estruturada a metodologia, a etapa da coleta de dados se deu em duas etapas: a primeira, com pesquisas bibliográficas, análise documental e questionários aplicados aos gestores e executores do TRE-DF; e a segunda, com entrevistas com os macrogestores para aprofundar a análise dos dados. E conforme se verifica nos achados obtidos na etapa da coleta de dados, o alcance dos objetivos específicos do estudo possibilitou com que o estudo se debruçasse na análise das informações obtidas.

Desse modo, conforme delineado no capítulo anterior, a análise dos dados se concentrou na identificação dos fatores que impactaram a realização das eleições no Distrito Federal e no Exterior pelo TRE-DF, no período compreendido entre os anos de 2018 e 2022. A aplicação da técnica de análise de conteúdo permitiu a categorização e triangulação das informações provenientes das diferentes fontes de evidência, revelando um panorama abrangente das ameaças e oportunidades enfrentadas pelos gestores.

Por fim, após a análise aprofundada dos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, da análise documental, dos questionários e das entrevistas, o presente estudo reuniu condições de avançar para sua etapa final, passando a sintetizar a seguir os resultados da pesquisa, buscando responder à pergunta norteadora **“Quais os principais fatores que**

**impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros?”.**

### 3.1 PANORAMA DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES NAS ELEIÇÕES DO TRE-DF

De modo resumido, porém exaustivo, o panorama de ameaças e oportunidades detalhado no tópico “4.2. Análise dos achados organizados por categorias”, evidencia a seguinte relação de ameaças e oportunidades enfrentadas pelos gestores nas eleições do TRE-DF.

A análise dos dados relativos aos processos pertencentes ao grupo do **planejamento**, que abarcam os processos de gerenciamento dos projetos, quais sejam: os processos de elaboração, monitoramento, cronogramas, planejamento de aquisições, orçamento, riscos, avaliação e encerramento, evidenciou como **ameaças**: a “formalização tardia do projeto”; “projeto sem critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas”; “falhas na comunicação interna do planejamento”; “orçamentação incremental, mediante a repetição de planejamentos anteriores”; “eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito”; “processos de trabalho sem responsáveis definidos”; “baixa maturidade na gestão de riscos eleitorais”; “falhas no planejamento das eleições do Exterior, com a formalização tardia do Termo de Execução Descentralizada (TED) com o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do exterior”; e o “aumento exponencial do eleitorado no exterior”.

Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: “criação de um repositório com informações detalhadas das eleições no exterior”; “criação de pasta compartilhada com normas, orientações e modelos, facilitando o acesso à informação e padronizando procedimentos”; “fortalecimento da unidade de planejamento com servidores e capacitação em gerenciamento de projetos”; “intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior”; “reestruturação do comitê de planejamento das eleições como forma de aumentar a participação dos cartórios na elaboração do projeto”; “propor a coleta de justificativas exclusivamente pelo e-título no dia dos pleitos”; “aprimorar o planejamento com foco em métodos mais racionais e eficientes, com foco na otimização de recursos, preparação do quadro e alterações legislativas”; “elaborar um planejamento detalhado voltado à

centralização dos cartórios”; e “definir os responsáveis por todos os processos de trabalho realizados nas eleições, com a definição clara das responsabilidades de cada unidade”.

A análise dos dados relativos aos processos ligados às **operações no cadastro**, que abarcam os processos de fechamento de cadastro, quais sejam: as operações de alistamento, transferência e revisão; produção dos cadernos de votação; organização de locais de votação - LVs, seções, e juntas eleitorais; convocação de agentes eleitorais; transferência temporária de eleitores – TTEs; e votação de presos provisórios e adolescentes internados, evidenciou como **ameaças**: a “falta de padrão nas ações dos cartórios e ausência de parâmetros claros para avaliar a gestão de recursos”; “falhas na organização de seções, locais de votação, e juntas: com locais inacessíveis ou precários, dimensionamentos inadequados e falta de padronização nas vistorias”; e a “formalização tardia do acordo de cooperação técnica dos presos provisórios. Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: a “elaboração de um manual de eleições específico para cartórios, contendo rotinas e procedimentos padronizados”; “criação de mecanismos de controle de atividades por cartório”; “organização e monitoramento trimestral do cadastro, e manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa”; “manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa”; “instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas”; e a “importação de biometria dos eleitores evitando coleta no cartório (projeto BIOEX)”.

A análise dos dados relativos aos processos pertencentes ao grupo ligado às **candidaturas**, que abarcam os processos de registro de candidaturas, quais sejam: atualização da prestação de contas; treinamentos de partidos; recebimento, processamento e julgamento de registros de candidaturas; fiscalização da propaganda eleitoral; prestação de contas de candidatos e partidos; e diplomação dos eleitos, evidenciou como **ameaças**: a “falta de fluxo de tramitação e de modelos padronizados dos registros de candidaturas”; “prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas”; “atraso no cronograma da reunião de capacitação dos partidos por ocasião de pautas não essenciais”; “interferências de outras unidades prejudicando processos de trabalho em curso”; “atraso da análise e julgamento dos processos em razão de elevado número de dissidências partidárias”; e o “aumento dos incidentes de propaganda eleitoral online, exigindo conhecimento de redes sociais e mídias digitais”. Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: a “utilização de sistemas de inteligência artificial para padronizar o registro de candidaturas” e “garantir que o cadastro eleitoral esteja fiel à situação do(a) eleitor(a)/candidato(a) para evitar discrepâncias atrasando a análise/julgamento dos processos”.

A análise dos dados relativos aos processos pertencentes ao grupo ligado à **infraestrutura física, aquisições e segurança**, que abarca os processos de contratações, realização de obras, fornecimento de serviços, equipamentos, mobiliários, insumos, segurança e logística de pessoas, equipamentos e materiais, evidenciou como **ameaças**: a “distribuição de veículos sem considerar as particularidades dos cartórios”; “prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do exterior”; “atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior”; “impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior”; “quantidade limitada de urnas eletrônicas de modelos mais modernos (versões 2020 e 2022) para envio ao exterior”; “galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente”; “reformas dos galpões na iminência do ano eleitoral”; “falhas no planejamento das contratações”; “falhas no gerenciamento das contratações”; “falhas na gestão do policiamento”; “falhas na gestão da segurança dos espaços”; e a “polarização política com risco de confrontos e violência”.

Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: a “criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições”; “elaborar plano logístico específico para o exterior”; “elaborar plano logístico específico para a centralização dos cartórios”; “autorizar o transporte de urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais”; “aprimorar os planos de obras e a avaliação da infraestrutura”; “estruturação de uma unidade responsável pelas contratações”; e “aprimorar os modelos de contratações”. E como **fatores de atenção**: a “centralização dos cartórios” e a “centralização das urnas”.

A análise dos dados relativos aos processos pertencentes ao grupo ligado à **infraestrutura de tecnologia, informação e comunicação**, abarcando os processos de trabalho relacionados a hardwares, softwares, telefonia, sistemas eleitorais, urnas eletrônicas, e processos de recebimento, transmissão e totalização dos votos, evidenciou como **ameaças**: as “falhas nos sistemas eleitorais externos”; “falhas nos sistemas internos de TIC”; “deficiências dos equipamentos do fechamento de cadastro”; “indisponibilidade dos serviços de TIC”; “falhas na internet”; “dificuldade ou impossibilidade de transmissão dos resultados”; “defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação”; e “problemas com a identificação biométrica”. Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: a “utilização de terceirizados para suprir a falta de pessoal especializado na STIC”; “adoção de ferramenta de envio de e-mails em grandes lotes”; “criação de um sistema de convocação de mesários com confirmação de dados e aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix”; “realizar testes de transmissão com os supervisores na semana das eleições”; “pilotagem

de coleta de votos do exterior com a utilização de mobile”; e “liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição”.

A análise dos dados relativos aos processos pertencentes ao grupo ligado aos **recursos humanos**, abarcando os processos que envolvem a composição de comissões e forças de trabalho e a convocação, treinamento/capacitação e remuneração de magistrados, servidores, terceirizados e agentes eleitorais, evidenciou como **ameaças**: a “carência de pessoal”; “carência de equipes técnicas especializadas”; “falhas nas definições das forças de trabalho”; “falhas nas capacitações das equipes e forças de trabalho”; “mau desempenho dos mesários”; “falta de motivação e engajamento dos servidores”; “concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores”; e “alterações na titularidade das unidades durante a execução de processos de trabalho críticos”. Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: a “criação de novos cargos”; “investir em ações com foco em saúde mental dos servidores”; “capacitar os gestores e chefes com foco em uma gestão humanizada e na prevenção de conflitos e assédios”; “treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos e ética das eleições”; “capacitação de servidores para a compreensão das regras de negócio dos sistemas eleitorais”; “definir e capacitar antecipadamente os servidores e forças de trabalho nos sistemas eleitorais e processos das suas áreas de atuação: ”; “aprimorar os critérios de lotação das unidades de modo a preservar a execução dos processos de trabalho”; “criação de novas forças de trabalho. ”; “capacitar os terceirizados da CAE que atuam no atendimento ao eleitor para auxiliar nas eleições. ”; e “aprimorar a capacitação dos agentes eleitorais”.

A análise dos dados relativos aos processos de **Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria**, evidenciou como **ameaças**: a “alta circulação de fakenews durante e as falhas na comunicação externa com agentes eleitorais, partidos e eleitores”; “falhas na configuração de ramais telefônicos e na emissão de relatórios de atendimento da CATE”; e as “alterações significativas ou tardias na legislação e o aumento na complexidade da forma de realização das auditorias”. Por outro lado, evidenciou como **oportunidades**: o “investimento na educação para a cidadania como forma de combater a desinformação” e “aprimorar o planejamento dos processos de auditoria”.

### 3.2 PRINCIPAIS FATORES - AMEAÇAS

Com base nas informações obtidas pela análise dos dados e na técnica de análise detalhada no tópico 3.4.2. da metodologia do estudo – que viabilizou a hierarquização dos

fatores a fim de refletir a frequência e convergência das fontes de dados, considerando o impacto potencial, a influência nos processos de trabalho mais críticos, e os fatores contextuais – , **os principais fatores que impactaram a realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022 e que surgem como riscos a serem considerados em processos eleitorais futuros, são:**

### **3.2.1 Carência de Pessoal**

Em termos de frequência e convergência, a carência de pessoal é um fator recorrentemente mencionado em todas as fontes de dados: projetos de eleições, questionários e entrevistas. Essa convergência reforça a gravidade do problema. Em termos de impacto, a falta de pessoal gera sobrecarga de trabalho, falta de motivação e engajamento, atrasos em processos, concentração de conhecimento e expertise em poucos servidores, dificuldades de lidar com o aumento do eleitorado no exterior e compromete a qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral.

Ademais a carência de pessoal impacta diversos processos de trabalho, desde o planejamento até a execução das eleições, evidenciando a necessidade de um plano abrangente para fortalecer o quadro de servidores do TRE-DF. Em termos de fatores contextuais, a dificuldade de requisição de servidores, a vedação ao provimento de cargos efetivos e a alta rotatividade na força de trabalho temporária agravam o problema, fazendo-o figurar como um dos principais fatores de impacto.

### **3.2.2 Projeto com formalização tardia e sem critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas**

A formalização tardia do projeto é apontada como uma ameaça significativa nos relatórios de avaliação, questionários e entrevistas. Os impactos potenciais dos atrasos na formalização do projeto resultam em contratações emergenciais, sobrecarga de trabalho e dificuldade de planejamento adequado. A formalização tardia do projeto impacta diretamente o processo de planejamento, prejudicando todas as etapas subsequentes do processo eleitoral. E em termos de contexto, a falta de diretrizes claras, a subestimação da importância do planejamento e a cultura organizacional focada em ações de curto prazo contribuem para a formalização tardia do projeto.

A ausência de critérios para dimensionamento de recursos com atividades baseadas em informações sem justificativas concretas é considerada uma das principais ameaças pela recorrência com que aparece em diferentes fontes de dados, como projetos das eleições, relatórios de avaliação, questionários e entrevistas. A convergência na classificação desse fator como ameaça e a gravidade das consequências, como a alocação inadequada de recursos e o comprometimento de atividades essenciais, reforçam sua importância. A probabilidade de ocorrência pode ser estimada com base em experiências anteriores e na análise de projetos.

### **3.2.3 Falhas no Planejamento e prazo exíguo para envio de documentos e urnas das Eleições no Exterior**

Em termos de frequência e convergência, os relatórios de avaliação, questionários e entrevistas apontam falhas no planejamento das eleições no exterior, como o desconhecimento detalhado da logística envolvida por parte do TSE, a formalização tardia do TED e a ausência de critérios no orçamento. O prazo exíguo é apontado de forma frequente como uma ameaça nos projetos de eleições, relatórios de avaliação, questionários e entrevistas. Essas questões têm o potencial de comprometer ou inviabilizar a votação dos eleitores no exterior, gerando atrasos, dificuldades logísticas e riscos à lisura do processo, impactando diretamente os processos de planejamento e operações no Exterior. A complexidade logística das eleições no exterior, a dependência do TSE e do MRE, a limitação de urnas mais modernas e de pessoal especializado, e o aumento exponencial do eleitorado no exterior contribuem para aumentar o potencial impacto das falhas no planejamento.

### **3.2.4 Falhas no planejamento e no gerenciamento das contratações.**

As falhas de planejamento e de gerenciamento das contratações são mencionadas de forma recorrente nas avaliações, questionários e entrevistas, o que ressalta a dimensão ampla do problema. Os impactos de contratações não previstas ou tardias têm o potencial de comprometer ou inviabilizar processos de trabalho sensíveis, gerando riscos à lisura de todo o processo. A identificação unânime deste fator como uma ameaça, juntamente com o sério impacto que ele pode causar, como a má alocação de recursos e a possível interrupção de atividades essenciais, sublinha sua relevância, destacando a necessidade de tomada de ação no sentido de aprimorar o processo de contratações.

### **3.2.5 Baixa Maturidade na Gestão de Riscos Eleitorais.**

A baixa maturidade na gestão de riscos é evidenciada pela falta de menção a riscos contemporâneos nos projetos de eleições e pela dificuldade de resposta a crises. A falta de uma cultura de gestão de riscos pode comprometer a capacidade do TRE-DF de se preparar para eventos inesperados, colocando em risco a integridade e a legitimidade das eleições. A gestão de riscos é transversal a todos os processos de trabalho e a cultura organizacional, a falta de investimento em capacitação e a resistência a mudanças podem contribuir para a baixa maturidade na gestão de riscos.

### **3.2.6 Alterações Legislativas Significativas**

Em termos de frequência e convergência, as alterações legislativas são um dos fatores de maior destaque, com menções nos projetos de eleições, questionários, entrevistas e documentos analisados. O impacto potencial de mudanças de última hora na legislação eleitoral exigem adaptações nos procedimentos, sistemas e materiais, gerando sobrecarga de trabalho e risco de erros e impactam diversos processos críticos, principalmente o planejamento, os registros de candidaturas e as auditorias. A complexidade da legislação eleitoral brasileira e a instabilidade política contribuem para a ocorrência de alterações legislativas significativas.

## **3.3 PRINCIPAIS FATORES - OPORTUNIDADES**

Por outro lado, sabendo-se notadamente que na realidade da Administração Pública os recursos são limitados, fazer uma análise clara que permita separar as medidas consideradas ideais – como o provimento de cargos para um cenário de carência de servidores – das ações consideradas possíveis que estão ao alcance do TRE-DF, é essencial à entrega de um resultado prático. Assim, com base na metodologia do estudo, e nas informações obtidas pela análise dos dados, as principais oportunidades que surgiram como fatores com potencial de impacto na realização das eleições do TRE-DF, e que são passíveis de adoção imediata, são:

### **3.3.1 Treinamento sistêmico obrigatório dos servidores sobre as ferramentas, processos, regras de negócio dos sistemas eleitorais e ética das eleições**

O treinamento emerge como uma necessidade crítica, com alta frequência nas diversas fontes de dados, que convergem ao identificar a falta de capacitação como uma ameaça que se manifesta, desde o desconhecimento de funcionalidades dos sistemas até a falta de compreensão das regras de negócio e dos princípios éticos que regem as eleições. O impacto potencial é alto, podendo levar a erros operacionais, e até mesmo comprometer a credibilidade do processo. A necessidade se faz presente em diversos processos, como o registro de candidaturas, a convocação de mesários e a gestão dos sistemas eleitorais, mostrando a importância de uma visão sistêmica e abrangente da capacitação. O contexto, marcado por uma alta rotatividade e por mudanças constantes nas leis e sistemas, exige um treinamento contínuo e adaptado às novas demandas. Sua ausência gera vulnerabilidades, como a concentração de conhecimento em poucos servidores e a dificuldade na operação dos sistemas.

### **3.3.2 Intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior**

A intensificação das ações do grupo de trabalho do exterior, em termos de frequência e convergência, é reconhecida como uma oportunidade por diversos atores, incluindo a Diretora-Geral e os Secretários de Administração e de Tecnologia, tendo o objetivo de lidar com os desafios específicos das eleições no exterior, que incluem a ausência de conhecimento aprofundado sobre recursos humanos, logísticos e orçamentários. No que tange aos fatores contextuais, a necessidade de melhorar o planejamento das eleições no exterior, devido à falta de conhecimento do TSE sobre a realidade do processo, impulsionou essa oportunidade.

### **3.3.3 Criação de unidade dedicada a gerir e integrar a logística das eleições:**

A criação desta unidade surge com alta frequência nas avaliações das eleições e nos questionários, que convergem ao reconhecer a complexidade da logística eleitoral e a necessidade de uma gestão mais eficiente e centralizada. A criação é vista como um fator crucial para mitigar riscos como os dimensionamentos de recursos inadequados, falhas e atrasos nas aquisições, falhas na distribuição de materiais e problemas de comunicação

interna. Seu potencial impacto é classificado como alto em virtude dos diversos processos de trabalho afetados, como o planejamento das aquisições, a gestão de contratos e a distribuição de materiais, abrangendo tanto as eleições no DF quanto as do exterior, principalmente em face de um calendário eleitoral cada vez mais complexo e desafiador.

#### **3.3.4 Aprimorar os modelos de contratações**

O aprimoramento dos modelos de contratações é um tema crítico, com alta frequência nas fontes de dados e forte convergência em classificá-lo como uma ameaça significativa devido às recorrentes falhas de planejamento e gestão das contratações. Essas falhas, como os dimensionamentos equivocados, especificações inadequadas ou contratações imprevistas, impactam diversos processos de trabalho, elevando o risco de atrasos, contratações emergenciais e aumento de custos, podendo comprometer a eficiência e a segurança das eleições. A necessidade de aprimorar as contratações é uma resposta às mudanças internas e externas, como a complexidade das demandas e as instabilidades normativas, exigindo maior flexibilidade e agilidade. As oportunidades se concentram em melhorar a eficiência e reduzir custos nos processos de aquisição, e incluem a adoção de um Sistema de Registro de Preços (SRP) com aquisição no ano "A-1", a utilização de Atas de Registro de Preços (ARP), a ampliação de prazos contratuais, a diversificação de fornecedores de impressão, a contratação de especialistas em mídias sociais, e a estruturação de uma unidade responsável pelas contratações. A análise se baseia em questionários, entrevistas e avaliações internas, destacando o impacto potencial de cada oportunidade em diferentes processos de trabalho do TRE-DF.

#### **3.3.5 Aprimorar sistema de convocação de mesários**

A criação de um sistema de convocação de mesários com envio de e-mails em grandes lotes, confirmação de dados e aceite da nomeação, condicionado ao fornecimento de CPF e chave Pix, emerge como uma oportunidade relevante, com frequência nos debates sobre a necessidade de aprimorar a convocação de mesários, com impacto potencial significativo, pois a dificuldade na convocação pode comprometer a própria realização do pleito em algumas seções. A adoção impacta diretamente os processos de trabalho ligados aos recursos humanos e à comunicação, otimizando a alocação de pessoal e reduzindo a

necessidade de retrabalho. Os fatores temporais também são relevantes, visto que a convocação precisa ser realizada com antecedência, para garantir a participação dos agentes eleitorais. Em suma, a criação desse sistema representa uma oportunidade para aprimorar a convocação, tornando-a mais eficiente, segura e alinhada com as melhores práticas de comunicação e proteção de dados.

### **3.3.6 Definir e capacitar antecipadamente as forças de trabalho**

A definição e capacitação antecipada dos servidores e forças de trabalho nos sistemas eleitorais e processos de suas áreas de atuação, juntamente com o aprimoramento dos critérios de lotação, surge como uma oportunidade com frequência notável nas avaliações das eleições e nas entrevistas. Há uma convergência entre as fontes ao reconhecer a importância de capacitar os servidores e de definir antecipadamente as equipes, como medidas fundamentais para mitigar os riscos de sobrecarga de trabalho e descontinuidade de processos críticos. O impacto potencial dessa iniciativa é alto, pois a falta de capacitação e a má alocação de pessoal podem levar a erros nos processos, atrasos nas atividades e ao comprometimento do processo eleitoral. Em suma, a definição e capacitação antecipada, juntamente com aprimoramento dos critérios de lotação, representa uma oportunidade para minimizar os riscos associados à gestão de pessoal e à falta de conhecimento especializado.

### **3.4 LIMITES DO ESTUDO E POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.**

No contexto do TRE-DF foram identificados 93 fatores, dos quais 42 foram classificados como oportunidades, 49 como ameaças e 02 fatores foram classificados como fatores de atenção, podendo representar tanto ameaças quanto oportunidades. Notadamente, a pesquisa não reuniu condições de se debruçar de forma detalhada sobre a integralidade dos fatores evidenciados, ou de se aprofundar na análise das relações entre eles, posto que as evidências revelaram fatores cuja análise pormenorizada viabilizaria pesquisas em dimensões de teses de graduação ou pós-graduação, como a título de exemplo, as ameaças de “crescimento exponencial do eleitorado no exterior”, ou de “falta de motivação e engajamento de servidores”, e oportunidades como a “pilotagem de coleta de votos do exterior com a utilização de mobile”. Assim, sugere-se que no estudo dos referidos fatores, ou das suas relações de causalidade ou consequenciais, sejam considerados os dados analisados.

Ademais, considerando a profusão de informações relativas aos processos eleitorais necessários a realização das eleições no Distrito-Federal e Exterior, abre-se também a possibilidade de ampliação do estudo para os demais Tribunais Regionais Eleitorais, a fim de fortalecer o processo de realização das eleições como um todo. Por derradeiro, cumpre repisar o esclarecimento acerca dos recortes feitos na apresentação do problema, que registram que as conclusões alcançadas no presente estudo se restringem ao processo de realização das eleições no DF e no Exterior pelo TRE-DF no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022, não sendo possível afirmar mais nada fora das condições estabelecidas.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância de auxiliar o TRE-DF a compreender, teórica e empiricamente, as influências das ameaças e oportunidades no processo de realização das eleições do Órgão, espera-se que o constructo de fatores apresentados auxilie na avaliação das necessidades atuais e futuras do Órgão, notadamente apoiando o gerenciamento de riscos e a tomada de decisões estratégicas no processo de concepção e implementação do planejamento das próximas eleições.

### REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas -. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes**. 2ªed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ACKOFF, R. L. **Long Range Planning: A concept of corporate planning**. – v. 3– New York: Elsevier Wiley & Sons, 1970.

BARRETO, Mauricio S; NASCIMENTO, Francisco C. **Administração - novas perspectivas: adquirir competências para alta performance**. 1a ed. Rio de Janeiro (RJ): Alta Books, 2022. ISBN: 978-65-5520-165-9

BRASIL. **Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965**. Institui o Código Eleitoral. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14737.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14737.htm)>. Acesso em: 01 abr. 2023

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.100, de 29 de setembro de 1995**. Estabelece normas para a realização das eleições municipais de 3 de outubro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19100.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19100.htm)>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL, Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Resolução nº 7882, de 21 de outubro de 2021, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Brasília: TRE-DF, 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 23.711, de 20 de setembro de 2022**. Altera a Resolução-TSE nº 23.673, de 14 de dezembro de 2021, que dispõe sobre os procedimentos de fiscalização e auditoria do sistema eletrônico de votação. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2022/resolucao-no-23-711-de-20-de-setembro-de-2022>>. Acesso em: 01 set. 2023

BOUNDS, G. Challenge to designing regulatory policy frameworks to manage risks. Risk and Regulatory policy: improving the governance of risk. OCDE, 2010. Disponível em: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/risk-and-regulatory-policy/challenges-to-designing-regulatory-policy-frameworks-to-manage-risks\\_9789264082939-3-en#page20](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/risk-and-regulatory-policy/challenges-to-designing-regulatory-policy-frameworks-to-manage-risks_9789264082939-3-en#page20). Acesso em: 28 mar. 2024.

CANCIAN, Renato. **Burocracia: Max Weber e o significado de “burocracia”**. UOL-Educação. 2014. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-osignificado-de-burocracia.htm> >. Acesso em 01 set. 2023.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos** / Marly Monteiro de Carvalho, Roque Rabechini Jr. – 5. ed. – [4ª. Reimpr.]. – São Paulo : Atlas, 2023. ISBN 978-85-97-01894-3

CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; ABDALLA, Moutinho. **Administração: conceitos, teoria e prática aplicados à realidade brasileira** / Alessandra de Sá Mello da Costa ... [et al.]; organização Marco Antonio Conejero, Murilo Alvarenga Oliveira, Márcio Moutinho Abdalla. – 1. ed. – Barueri [SP] : Atlas, 2022. ISBN 978-65-597-7116-5

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; **COSO. Controle interno: estrutura integrada**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil - IIA. Porto Alegre: PricewaterhouseCoopers LLP, 2013. Disponível em: [https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2024.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Tradução: Audibra. PricewaterhouseCoopers LLP, 2007. v. 2 Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMEExecutiveSummaryPortuguese.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf). Acesso em: 11 abr. 2024.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, José Roberto Chagas. **Governança das aquisições: a implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro**. 2023. [s. l.], 2023. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4203>. Acesso em: 22 fev. 2024.

HOOD, C. C.; ROTHSTEIN, H. **Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities**. Londres: NAO, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228216337\\_Business\\_Risk\\_Management\\_in\\_Government\\_Pitfalls\\_and\\_Possibilities](https://www.researchgate.net/publication/228216337_Business_Risk_Management_in_Government_Pitfalls_and_Possibilities). Acesso em: 12 dez. 2019.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. Eduarda La Rocque (coord.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa São Paulo, SP: IBGC, 2007. (série de Cadernos de Governança Corporativa, 3)

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.; tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica: Alexandre Faria. **Administração Contemporânea**. – 4. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2011. ISBN 978-85-63308-86-3

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo : Saraiva, 2009. ISBN 978-85-02-08918-1

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina De Andrade. **Fundamentos De Metodologia Científica**. 5ªed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Cadernos ENAP, 23. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública-ENAP 2003. 80 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 26 fev. 2024.

MARCHETTI, Vitor. **Governança eleitoral: o modelo brasileiro de justiça eleitoral**. Dados, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 865–893, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.115. ISBN 9788522475872. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522475872/>. Acesso em: 15 out. 2024.

MOISES<sup>32</sup>, J. Á. **A desconfiança nas instituições democráticas**. Opinião Pública, Campinas, v. 11, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v11n1/23694.pdf>>. Acesso em: 6 Jun. 2023.

---

<sup>32</sup> José Álvaro Moisés - [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9\\_%C3%81lvaro\\_Mois%C3%A9s](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_%C3%81lvaro_Mois%C3%A9s)

MEDICI, André Cezar; SILVA, Pedro Luiz Barros. **A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão.** Revista de Administração Pública, v. 27, n. 3, p. 26 a 36, 1993.

MENDES, Felismina. **Risco: um conceito do passado que colonizou o futuro.** Revista Portuguesa de Saúde Pública, v. 20, n. 02, jul./dez. 2002. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Felismina-Mendes/publication/237223309\\_Risco\\_um\\_conceito\\_do\\_passado\\_que\\_colonizou\\_o\\_presente/links/004635329861c27614000000/Risco-um-conceito-do-passado-que-colonizou-o-presente.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felismina-Mendes/publication/237223309_Risco_um_conceito_do_passado_que_colonizou_o_presente/links/004635329861c27614000000/Risco-um-conceito-do-passado-que-colonizou-o-presente.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2024.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra.** OCDE, 2011. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2024.

OLIVEIRA, Sergio Jorge Ramos de. **Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados.** Rio de Janeiro: FGV EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2016. 68 f. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>. Acesso em: 04 out. 2019.

PMI, Project Management Institute (org.). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute.** 6ªed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2017.

PMI, Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o Padrão de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 7ªed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2021. (PMI global standard).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

SILVEIRA, Marilda de Paula. **A Justiça eleitoral e o preço da eficiência.** Migalhas, 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/336736/a-justica-eleitoral-e-o-preco-da-eficiencia>. Acesso em: 12 ago. 2024.

STRAUSS, Anselm, & CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** (Tradução Luciane de oliveira da Rocha). 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%3%a7a%20Gest%3%a3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%3%a7a%20Gest%3%a3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2024.

VOROS, Author Joseph. **The Futures Cone, use and history.** In: THE VOROSCOPE. 24 fev. 2017. Disponível em: <https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 215

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://ambientevirtual.idp.edu.br/courses/2287/modules/items/31928>. Acesso em: 27 mar. 2023.

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

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO



## Identificação dos fatores que impactaram as Eleições Gerais de 2018 e 2022 no TRE-DF

Questionário direcionado aos gestores do TRE-DF que, em algum grau, atuaram no planejamento e execução das eleições no DF e Exterior no período compreendido entre o ano de 2018 e 2022.

*O levantamento integra a pesquisa: "Identificação de riscos no planejamento e execução das eleições no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal", conduzida dentro do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP, patrocinado pelo TRE-DF para o seu aprimoramento institucional e capacitação de servidores.*

reinaldo.lvf@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

### CONTEXTUALIZAÇÃO, OBJETIVO E ORIENTAÇÕES INICIAIS

**Olá! Obrigado por participar desta pesquisa.**

Neste estudo, gostaríamos de conhecer sua opinião sobre os fatores que impactaram a realização das eleições do TRE.

O objetivo é encontrar, reconhecer e descrever os fatores que impactaram, negativa ou positivamente, o alcance dos objetivos do TRE-DF nas eleições de 2018 e 2022, a fim de avaliar se eles serão tratados como riscos nos planejamentos futuros.

Seu tempo é muito valioso para nós, e desse modo, informamos que as respostas levarão cerca de 50 minutos para serem concluídas.

Este questionário se dividirá em 8 seções, cada uma delas relativa a um grupo de processos, que trará consigo uma listagem dos eventos em potencial, que foram identificados como riscos pelo Tribunal, e dos eventos que de fato que ocorreram e foram registrados nas avaliações das eleições.

**Em resumo, o questionário se propará a responder as seguintes perguntas:**

- Os eventos **mapeados como riscos no planejamento** de fato ocorreram? e eles podem voltar a nos impactar no futuro?
- Os eventos **não mapeados no planejamento, mas que ocorreram e foram registrados nas avaliações**, podem voltar a nos impactar no futuro?
- Existem eventos que **ocorreram**, mas que **não foram mapeados no planejamento e nem registrados nas avaliações**? e eles podem voltar a nos impactar no futuro?
- Existem eventos que **não foram considerados** e que ainda **não ocorreram**, mas que se acontecerem poderão ter impacto nas nossas atividades futuras?

Desse modo, antes de iniciar a etapa de identificação, faremos alguns esclarecimentos sobre os conceitos que serão utilizados.

## ***O QUE É RISCO?***

**Você sabe o que significa Risco ou no que consiste a Identificação de riscos?**

A **definição de risco** segundo a metodologia de gestão de riscos do TRE-DF: **é a probabilidade de um evento acontecer e influenciar a realização de um objetivo.**

- *Este evento, futuro e incerto, pode gerar um impacto positivo, se apresentando como uma oportunidade, ou um impacto negativo, se apresentando como uma ameaça à realização do objetivo.*

### **E no que consiste a identificação de riscos?**

Consiste na atividade de encontrar, reconhecer e descrever eventos que possam ajudar ou impedir o alcance dos objetivos.

Uma das técnicas usadas para essa atividade, *e utilizada neste questionário*, é o **levantamento dos eventos que impactaram as atividades no passado**, e se apresentaram como fatores positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças).

Agora que você possui as informações necessárias à identificação de riscos da sua unidade, você está pronto para preencher os dados solicitados no questionário a seguir.

**Mas atenção!**

- *É importante que os riscos sejam listados, independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle.*
- *Também é importante que os impactos sejam registrados, mesmo se houver uma variedade de consequências tangíveis ou intangíveis*

**Obrigado pela leitura até aqui e bom trabalho!**

*Lembrando que você poderá recorrer às informações novamente, quantas vezes forem necessárias.*

*Para maiores esclarecimentos, entre em contato com o autor dessa pesquisa por meio do telefone 61 99999-4265 ou do e-mail [reinaldoluz@tre-df.jus.br](mailto:reinaldoluz@tre-df.jus.br).*

## **GRUPO 1. IDENTIFICAÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES.**

**Nome: \***

\_\_\_\_\_

**Unidade: \***

\_\_\_\_\_

## GRUPO 2. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Relativo a processos de gerenciamento do projeto das Eleições de 2018 e 2022 (elaboração, monitoramento, cronogramas, planejamento de aquisições, orçamento, riscos, avaliação e encerramento)

**2.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação nos processos relativos ao Planejamento descritos acima?** \*

- Sim.  
 Não.

## GRUPO 2. RISCOS NOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Relativo a processos de gerenciamento do projeto das Eleições de 2018 e 2022 (elaboração, monitoramento, cronogramas, planejamento de aquisições, orçamento, riscos, avaliação e encerramento)

**2.2. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos. Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Formalização tardia do projeto. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeto com atividades baseadas na compilação de informações desacompanhadas de elementos concretos que as justificassem. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamentação incremental (mediante a repetição de planejamentos anteriores). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Formalização tardia do TED com MRE e ausência de critérios na programação da proposta orçamentária do Exterior. (ameaça)

Criação de mecanismos de controle de atividades individualizados por cartórios que permitam o monitoramento das atividades segundo os cronogramas estabelecidos. (oportunidade)

**2.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**2.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos ao planejamento no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

### **GRUPO 3. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE OPERAÇÕES NO CADASTRO**

*Relativo a processos de fechamento de cadastro (operações de alistamento, transferência e revisão); produção dos cadernos de votação; organização de LV's, Seções, e Juntas; convocação de Agentes Eleitorais; Transferência Temporária de Eleitores; votação de presos provisórios.*

**3.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação nos processos de operações no cadastro descritos acima? \***

Sim.

Não.

### GRUPO 3. RISCOS NOS PROCESSOS DE OPERAÇÕES NO CADASTRO

*Relativo a processos de fechamento de cadastro (operações de alistamento, transferência e revisão); produção dos cadernos de votação; organização de LV's, Seções, e Juntas; convocação de Agentes Eleitorais; Transferência Temporária de Eleitores; votação de presos provisórios.*

#### 3.2. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/opportunidades para esse grupo de processos.

##### Para cada um, informe:

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Falhas no sistema de agendamento e nos equipamentos do Fechamento de cadastro. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Força de trabalho insuficiente para o Fechamento de cadastro e Título NET. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas na capacitação da força tarefa do fechamento de cadastro do Exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas no dimensionamento de seções e LV's (seções com menos de 150 eleitores, agregações combinadas com VT). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausência de padronização na coleta de dados das vistorias dos LV's. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas na definição de LV's e Juntas (sem acessibilidade/precários). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização do cadastro após a eleição e monitoramento trimestral. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalização tardia do Acordo de Cooperação Técnica dos Presos Provisórios. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Servidores sem conhecimento do módulo de convocação de mesários do ELO. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expedição tardia das cartas convocatórias. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção de cadastro reserva de mesários para substituir pedidos de dispensa. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**3.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos ao cadastro no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

#### GRUPO 4. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE CANDIDATURAS

*Relativo a processos de registro de candidaturas (atualização da prestação de contas, treinamentos de partidos, recebimento, processamento e julgamento de registros), fiscalização da propaganda, prestação de contas, Diplomação, etc)*

**4.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação <sup>\*</sup> nos processos de candidaturas descritos acima?**

- Sim.
- Não.

#### GRUPO 4. RISCOS NOS PROCESSOS DE CANDIDATURAS

*Relativo a processos de registro de candidaturas (atualização da prestação de contas, treinamentos de partidos, recebimento, processamento e julgamento de registros), fiscalização da propaganda, prestação de contas, Diplomação, etc)*

**4.2. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Capacitação insuficiente dos servidores da SJU sobre os sistemas CAND/PJE. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de fluxo de tramitação e modelos padronizados dos registros de candidaturas. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo exíguo para processamento e julgamento dos registros de candidaturas. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação dos servidores da COFPE sobre procedimentos eleitorais. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de campo para anexar arquivos de denúncias à COFPE no formulário do TRE-DF. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de suporte especializado da STIC nos sistemas CAND/PJE e de horário eleitoral (HE). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de norma de atuação das unidades de apoio ao cumprimento de mandados COFPE. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.3. Além dos eventos listados na pergunta anterior, você é capaz de citar outros que tenham impactado no projeto, ainda que não tenham sido identificados pela administração? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

**4.4. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos às candidaturas no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

#### **GRUPO 5. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE INFRAESTRUTURA FÍSICA, CONTRATAÇÕES E SEGURANÇA**

Relativo a processos de contratações, obras, serviços, equipamentos, mobiliários, insumos, segurança e logística de pessoas, equipamentos e materiais.

**5.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação nos processos de infraestrutura física, contratações e segurança descritos acima? \***

- Sim.  
 Não.

#### **GRUPO 5. RISCOS NOS PROCESSOS DE INFRAESTRUTURA FÍSICA, CONTRATAÇÕES E SEGURANÇA**

Relativo a processos de contratações, obras, serviços, equipamentos, mobiliários, insumos, segurança e logística de pessoas, equipamentos e materiais.

**5.2. Na elaboração dos projetos das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como riscos para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
----------------------	----------------------------	--	--

Atraso na entrega de urnas e materiais nas seções do exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impossibilidade de utilização de urnas eletrônicas no exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuais cortes no orçamento previsto para o pleito. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falha nas licitações ou contratações tardias. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de policiamento nos locais de votação e Juntas Eleitorais. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5.3. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos. Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Galpão de urnas com estrutura (elétrica, sanitária, armazenamento) insuficiente. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalação de seções especiais próximas à entrada das escolas. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de policiamento nos cartórios no fechamento do cadastro. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de policiamento nas Juntas até a retirada das urnas na segunda-feira. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ausência de varredura antibomba no evento de diplomação. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoção de Sistema de Registro de Preços com aquisição no Ano - 1. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de unidade dedicada à gerir e integrar a logística das eleições. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de critérios para solicitação de veículos e terceirizados. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo exíguo para envio de documentos obrigatórios e urnas do Exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorizar o transporte de Urnas em veículos dos próprios agentes eleitorais. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**5.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à infraestrutura física, contratações e segurança no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

## GRUPO 6. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC

Relativo a processos relacionados a hardwares, softwares, telefonia, sistemas, urnas, transmissão e totalização)

**6.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação \* nos processos de infraestrutura de TIC descritos acima?**

Sim.

Não.

## GRUPO 6. RISCOS NOS PROCESSOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC

Relativo a processos relacionados a hardwares, softwares, telefonia, sistemas, urnas, transmissão e totalização)

**6.2. Na elaboração dos projetos das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como riscos para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Defeitos nas urnas eletrônicas no dia da votação. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de transmissão dos resultados. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falha na internet. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impossibilidade de transmissão dos resultados. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indisponibilidade dos serviços de TIC. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas com a identificação biométrica. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6.3. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Instabilidades no Sistema ELO no fechamento de cadastro. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kits biométricos insuficientes no fechamento de cadastro. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausência de registros das urnas de contingência nas atas. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo exíguo para carga e lacração do Exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas nas Urnas do Exterior mais antigas. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças nos sistemas dos LVs após os testes de transmissão. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisores de Transmissão despreparados e sem controle dos equipamentos do JE Connect. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas de sistema ou conectividade nos Pólos de Transmissão. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas no sistema de mesários (declarações de ciência indisponíveis, ausência de relatórios). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realizar testes de transmissão com os Supervisores de Transmissão na semana das eleições. (oportunidade)

Liberar acesso ao Sistema Justifica no dia da eleição. (oportunidade)

**6.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**6.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à infraestrutura de TIC no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

## GRUPO 7. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

*Relativo a processos que envolvem composição de comissões e forças de trabalho, convocação, treinamento/capacitação e remuneração de magistrados, servidores, terceirizados e agentes eleitorais.*

**7.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação <sup>\*</sup> nos processos de recursos humanos descritos acima?**

Sim.

Não.

## GRUPO 7. RISCOS NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

*Relativo a processos que envolvem composição de comissões e forças de trabalho, convocação, treinamento/capacitação e remuneração de magistrados, servidores, terceirizados e agentes eleitorais.*

**7.2. Na elaboração dos projetos das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como riscos para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Carência de pessoal. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade do eleitor no manuseio da urna. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de equipe de suporte para o exterior. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mau desempenho dos mesários. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7.3. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Desinformação e desinteresse de mesários. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas nos sistemas de treinamento EAD. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento sistêmico obrigatório sobre as ferramentas, processos e ética das eleições. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liberação do treinamento de multiplicadores para todos os servidores. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluir temas de cidadania e democracia no treinamento dos agentes eleitorais. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar avaliação dos instrutores dos agentes eleitorais. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas no controle de ponto e nas autorizações para horas extras. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**7.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/opportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à recursos humanos no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

## GRUPO 8. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES DOS PROCESSOS DE AUDITORIA, COMUNICAÇÃO E OUVIDORIA

*Relativo a processos de Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria.*

**8.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação <sup>\*</sup> nos processos de Auditoria, Comunicação e Ouvidoria descritos acima?**

- Sim.
- Não.

## GRUPO 8. RISCOS NOS PROCESSOS DE AUDITORIA, COMUNICAÇÃO E OUVIDORIA

Relativo a processos de Auditorias, Comunicação, Divulgação ou Ouvidoria.

**8.2. Na elaboração dos projetos das eleições de 2018 e 2022, o evento listado a seguir foi registrado como risco para esse grupo de processos.**

**Para ele, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Alta circulação de fake news durante o período eleitoral. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8.3. Nas avaliações das eleições de 2018 e 2022, os eventos listados a seguir foram registrados como ameaças/oportunidades para esse grupo de processos.**

**Para cada um, informe:**

- se o evento aconteceu;
- se impactou as atividades; e,
- se precisa ser considerado no futuro.

	Aconteceu e impactou	Aconteceu mas NÃO impactou	NÃO aconteceu, mas precisa ser considerado no futuro	NÃO aconteceu, e NÃO precisa ser considerado no futuro
Falhas na comunicação Interna das unidades da Sede com os Cartórios. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas na comunicação de informações aos eleitores e partidos. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indefinição de unidade responsável pela gestão de eventos do Tribunal. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falhas no atendimento da CATE (inacessibilidade e informações erradas). (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falha na orientação dos Administradores de local sobre a atuação da imprensa. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retirar referências temporais dos impressos, para aproveitamento em pleitos futuros. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centralização de divulgações em editais por um órgão central. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de pasta compartilhada com normas, orientações, modelos, etc. (oportunidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração extemporânea no quantitativo de urnas da auditoria. (ameaça)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8.4. Além dos eventos listados nas perguntas anteriores, houve eventos que ocorreram e não foram identificados nem no planejamento e nem nas avaliações? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**8.5. Além dos eventos que ocorreram, você acredita que existam ameaças/oportunidades que apesar de não terem acontecido, se acontecerem poderão impactar os processos relativos à auditorias, comunicação e ouvidoria no futuro? Se sim, liste-as abaixo.**

Sua resposta

---

## GRUPO 9. IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS E RISCOS NÃO RELACIONADOS

*Relativo a processos, eventos e riscos não relacionados nos grupos anteriores.*

**9.1. Nas Eleições de 2018 e 2022, a sua unidade teve atuação em algum processo que não se enquadra nos grupos descritos acima? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**9.2. Nos processos que não se enquadraram listados acima, houve algum evento que impactou as Eleições de 2018 e 2022? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

**9.3. Dos eventos listados na pergunta anterior, há algum que deva ser considerado como ameaça ou oportunidade nos pleitos futuros? Se sim, liste-os abaixo.**

Sua resposta

---

## OBRIGADO!

### **Agradecemos imensamente sua colaboração!**

As informações coletadas neste questionário são de fundamental importância para o projeto de identificação dos riscos relacionados ao processo de realização das eleições do TRE-DF.

Sua participação ativa nos ajuda a diagnosticar as causas e impactos, e com isso apresentar perspectivas de riscos futuros que auxiliem na construção de cenários para as próximas eleições, contribuindo para um sistema de gestão de riscos de eleições eficaz, garantindo a segurança e o sucesso das ações do Órgão.

## ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Momento: Contextualização

(aproximadamente 8 minutos)

- 1 minuto - **Explicação sobre os objetivos da pesquisa.**
  - Objetivo: *realizar levantamento dos fatores que influenciaram os resultados alcançados pelos gestores dos processos eleitorais ocorridos em 2018 e 2022 a fim de identificar aqueles que se apresentaram como as principais ameaças e oportunidades dentro do processo de realização das eleições do TRE-DF e que podem surgir como riscos a serem considerados nos pleitos futuros.*
  
- 5 minutos - **Breve relato sobre a linha temporal do estudo, com arrazoados sobre:**
  - *As razões sobre o recorte temporal;*
  - *A metodologia empregada;*
  - *As lições da bibliografia;*
  - *Os achados da análise documental;*
  - *A estruturação dos questionários;*
  
- 2 minutos - **Explicação sobre os objetivos e a dinâmica da entrevista.**
  - *1º - Conversação sobre o rol de fatores elencados;*
  - *2º - Identificação de eventuais fatores que porventura não tenham sido relacionados;*
  - *3º - Categorização dos eventos e ocorrências em ordem de impacto.*

### Momento: conversação e investigação sobre fatores identificados

(de 30 a 50 minutos)

- 1 minuto - Leitura dos processos de trabalho aos quais os fatores foram vinculados.
  
- De 29 a 60 minutos - Leitura dos fatores que se relacionaram aos processos de trabalho vinculados às macrounidades dos entrevistados e discussão sobre a sua percepção em relação a cada um deles.

### Momento: conversação e investigação sobre fatores não identificados

(livre demanda)

- Livre demanda - Franqueamento da palavra para manifestação dos entrevistados sobre eventuais fatores que porventura não tenham sido relacionados, mas que ocorreram e impactaram as ações de 2018 e 2022 ou poderão impactar as ações futuras.

**Momento: categorização dos fatores relacionados pela ordem de impacto**  
*(aproximadamente 10 minutos)*

- Categorização dos fatores que impactaram o passado:
  - *Pensando no passado: Em uma ordem de impacto (onde o primeiro é o de maior impacto), liste as principais ameaças que você considera que apresentaram maior prejuízo aos processos sob sua coordenação ou do tribunal.*
  - *Pensando no passado: Em uma ordem de impacto (onde o primeiro é o de maior impacto), liste as principais oportunidades que você considera que apresentaram maior benefício aos processos sob sua coordenação ou do tribunal*
  
- Categorização dos fatores negativos que poderão impactar o futuro:
  - *Pensando no futuro: Em uma ordem de impacto (onde o primeiro é o de maior impacto), liste as principais ameaças que você considera que tem maior potencial de impactar os processos futuros.*
  - *Pensando no futuro: Em uma ordem de impacto (onde o primeiro é o de maior impacto), liste as principais oportunidades que você considera que tem maior potencial de impactar os processos futuros*