

## Estrutura mais enxuta e inovação na escolha das chefias

Em apenas sete meses, uma equipe de trabalho foi responsável por planejar e executar um projeto que resultou na maior transformação estrutural do TRE-RJ, com impacto direto nas eleições gerais de 2018. Determinado em março deste ano pelo Tribunal Superior Eleitoral, o processo de rezoneamento extinguiu, apenas no Rio de Janeiro, 48 ZEs na Capital e outras 36 no interior. A eliminação das 84 ZEs representa um corte de mais de um terço do universo formado pelas 249 zonas eleitorais fluminenses em atividade no início do ano.

Inicialmente, a Resolução TSE 23.512/2017 e a Portaria TSE 207/2017 previam o fim de 72 zonas eleitorais em 16 capitais, para “aprimorar o trabalho e economizar gastos com as zonas eleitorais”. Com 97 ZEs sediadas numa capital com 4,8 milhões de eleitores, o Rio de Janeiro era visto em Brasília como um obeso mórbido, quando comparado ao município de São Paulo, com pouco mais de 50 ZEs para atender o dobro de eleitores.

“Foi um desafio muito grande, tendo em vista não só a complexidade do projeto, mas também os prazos bastante curtos e os impactos envolvidos”, revela Renata Geromini, gerente do projeto de remanejamento que mobilizou outros sete servidores na equipe principal, sem contar a equipe de apoio. “Conseguimos cumprir a missão que nos foi confiada, com um resultado que demonstrou a capacidade da nossa instituição para realizar projetos complexos e desafiadores”, celebrou.



O primeiro passo do processo de escolha das chefias: servidores preenchem os formulários com notas segundo o critério de gestão por competência



Após o encerramento do período de escolha, os pontos dos candidatos a chefia eram totalizados pela equipe do projeto.

Em termos burocráticos, a grande maioria dos eleitores foram apenas transferidos para zonas eleitorais que incorporaram as extintas. Na prática, não foram afetados. Os locais de votação permaneceram inalterados e os eleitores não precisam comparecer aos cartórios eleitorais, desde que estejam em situação regular com a Justiça Eleitoral. Mas cinco municípios perderam o cartório eleitoral.

Em Santa Maria Madalena, Trajano de Moraes, Rio das Flores, Laje do Muriaé e Duas Barras a alternativa foi instalar postos de atendimento para evitar que os eleitores passem a buscar atendimento no cartório eleitoral de municípios vizinhos. Tanto na capital como no interior, as chefias dos cartórios aglutinados foram escolhidos mediante processo que levou em consideração avaliações objetivas e a manifestação dos servidores a partir de critérios vinculados à gestão por competência, pelo preenchimento anônimo de formulários.

“Foi um processo de indicação de chefias de cartório inédito na Justiça Eleitoral”, explica Bruno Andrade, assessor da Presidência e membro da equipe principal do projeto. “Teve a virtude de elevar os colegas de cartório eleitoral à condição de protagonistas da escolha do chefe imediato”, argumenta Bruno, que redigiu o depoimento publicado no quadro que se segue, com detalhes sobre a elaboração e execução do projeto. Uma leitura imperdível.

## Rezoneamento e a melhora da eficiência na gestão

Depoimento de Bruno Andrade, membro da equipe de rezoneamento

O processo de rezoneamento pelo qual o TRE-RJ passou no ano de 2017 pode ser considerado um novo marco na gestão do Tribunal no preparo para as atuais e crescentes exigências da sociedade.

A empreitada, embora extremamente complexa, não se iniciou em 2017. Pelo contrário, desde há muito era perceptível que um dos maiores entraves para melhorar aspectos importantes na estrutura do Tribunal era a distribuição das unidades de primeiro grau de jurisdição.

Pelo menos desde 2009 vários servidores já identificavam que a distribuição dos cartórios eleitorais do Estado não tinha fundamentos sólidos que justificassem a dispersão existente. Tal fato ficava ainda mais evidente quando comparávamos as estruturas de Tribunais Regionais Eleitorais com características similares às encontradas no Rio de Janeiro.

A multiplicação de zonas eleitorais, embora com a justificativa de aproximar-se do eleitorado, não atendia tal finalidade uma vez que a grande maioria dos cartórios eleitorais ficava concentrada em poucos endereços, normalmente em regiões com maior facilidade de acesso ao transporte público, e não propriamente próximo ao eleitorado atendido.

Essa pulverização tornava dificultoso qualquer planejamento que buscasse a melhoria da infraestrutura, o melhor aproveitamento das competências dos servidores e uma melhor eficiência no atendimento às demandas das unidades de primeiro grau pelas unidades administrativas.

O primeiro passo para tentar racionalizar a situação veio, em 2010, com a implantação da primeira Central de Atendimento ao Eleitor, no município de Duque de Caxias. O objetivo primordial de unidades desta natureza é fazer com que ocorra uma melhor distribuição dos serviços de atendimento ao eleitor entre todos os cartórios eleitorais e, da mesma forma, permitir que o eleitor seja atendido de maneira mais facilitada sem a necessidade de realizar uma peregrinação entre as zonas eleitorais até encontrar aquela em que deva ser atendido.

Embora com o necessário implemento de alguns ajustes, a criação de Centrais de Atendimento mostrou-se eficiente para o fim pretendido visto que passou a ocorrer uma melhor equalização do atendimento ao público que, antes, ficava normalmente concentrado em determinadas zonas eleitorais com maior crescimento populacional.

Com a adoção das Centrais de Atendimento ao Eleitor em outras localidades foi possível perceber o ganho considerável na qualidade de atendimento ao eleitor e a racionalização na utilização dos recursos do Tribunal. Nada mais natural que o passo seguinte fosse estudar a viabilidade de redução das zonas eleitorais de forma que a estrutura do TRE-RJ ficasse próxima daquelas observadas nos demais Tribunais.

Em maio de 2014, então, o Tribunal Superior Eleitoral estabeleceu critérios objetivos para definição das estruturas da Justiça Eleitoral. Todavia, não trouxe a obrigatoriedade de sua execução. Exigiu, apenas, que os Regionais adequassem os cartórios eleitorais com menos de 10 mil eleitores que não estivessem em área de difícil acesso, com a sua consequente extinção.

Mesmo não sendo de caráter obrigatório, o Tribunal, preocupado com as novas diretrizes e em conformidade com exigência advinda do Conselho Nacional de Justiça sobre a priorização do primeiro grau de jurisdição, estabeleceu, em 2015, o Comitê Gestor Regional de Priorização do Primeiro Grau de Jurisdição.

O referido Comitê passou quase dois anos coletando dados e informações sobre a estrutura do primeiro grau do Rio de Janeiro e de outros regionais para fazer uma análise criteriosa da situação encontrada no TRE-RJ. O trabalho fez com que fosse possível identificar e confirmar aquela percepção existente em 2009, que a estrutura do TRE-RJ precisava passar por uma atualização que melhor respondesse aos novos anseios sociais em relação à prestação de melhores serviços com a otimização dos recursos disponíveis.

É importante destacar que a racionalização da estrutura não é vista como a única medida necessária para melhorar as condições de trabalho e

de atendimento à população. Ela é encarada como um importante ponto de partida e como uma das mais impactantes, mas não trará todos os benefícios almejados sozinha.

Com base neste diagnóstico, foi possível desenvolver um trabalho melhor quando, em abril de 2017, o TSE alterou a regulamentação para criação de zonas eleitorais e estabeleceu prazo para adequação das estruturas aos preceitos por ele definidos em 2014.

O trabalho da equipe designada para planejar o rezoneamento, por conseguinte, não partiu do zero. Isso foi fundamental para que a adequação das zonas eleitorais da capital ocorresse dentro do prazo estipulado pelo TSE e com redução dos impactos trazidos com a mudança.

É cediço que uma mudança de tal envergadura provocaria um conjunto de reações, pois interferiria em uma situação já consolidada há anos. Além disso, há o fundamental fator humano, visto que as alterações da estrutura trariam consequências inevitáveis à rotina dos servidores.

Com isso em mente, a Administração preocupou-se em ouvir todos os interessados e, desde a composição da equipe de trabalho, de forma híbrida, procurou envolver todos os setores impactados.

De igual modo, a equipe de trabalho pautou sua atuação da forma mais transparente possível, buscando manter os servidores informados de todos os rumos dos trabalhos. Essa forma de agir proporcionou tanto a compreensão dos servidores em relação às medidas propostas pela equipe quanto a correção de escolhas mais rapidamente com base no feedback dado pelos servidores à equipe de rezoneamento.

É certo que não foram atendidos todos os anseios dos servidores. Tão grande foi a complexidade da tarefa, que era natural que algumas demandas não pudessem ser atendidas. Entretanto, as escolhas pautaram-se exclusivamente em critérios técnicos e foram todas devidamente fundamentadas.

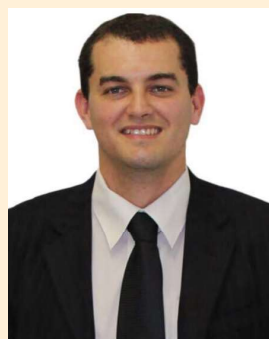
Desta forma, ainda que não se concordasse com as escolhas, todos os servidores tiveram acesso aos fundamentos das decisões e, assim, puderam perceber que as mesmas foram construídas de forma cooperativa entre todos os envolvidos e de forma a atender a um só tempo o melhor atendimento à população e uma melhor estrutura do Tribunal.

O trabalho voltado para a adequação das zonas eleitorais do interior não contou com um estudo mais aprofundado da situação dos cartórios eleitorais semelhante àquele existente para a Capital. Todavia, a manutenção da maior parte da equipe que realizou o trabalho da Capital, possibilitou ultrapassar etapas mesmo com um menor número de informações.

Com a experiência adquirida, tanto na elaboração do relatório de priorização do primeiro grau quanto na elaboração do planejamento do rezoneamento da capital, foi possível construir uma proposta para o interior que atendesse à demanda do TSE sem que fosse prejudicado o serviço prestado pela Justiça Eleitoral fluminense.

Após todo o processo, o TRE-RJ reduziu aproximadamente 1/3 das zonas eleitorais anteriormente existentes. Não foi o final do trabalho, muito pelo contrário. O rezoneamento foi apenas o primeiro passo para elevar o patamar das estruturas do Tribunal de forma a incrementar a qualidade do ambiente institucional.

Foi com o propósito de contribuir efetivamente para a melhora das condições de trabalho e de atendimento à população que atuamos na equipe de rezoneamento. Isto porque não podemos continuar nos prendendo às discussões ou debates infrutíferos sobre se a atuação da Administração Pública, ou mais especificamente do Estado, seja máxima ou mínima. No mundo atual é necessário dar respostas à crescente busca por direitos por parte do cidadão com o Estado necessário, nem mais nem menos.



**BRUNO CEZAR  
ANDRADE DE SOUZA**

Pós-graduado em Direito Eleitoral pela Universidade Candido Mendes (2009), Graduado em Licenciatura em História pela Universidade Federal do Rio de

Janeiro (2006). É servidor do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro desde 2007, com diversos artigos de Direito Eleitoral publicados em revistas especializadas.