

A importância do planejamento na contratação de suporte ao voto informatizado

Uma análise evolutiva e propositiva

The importance of planning in the contracting of electronic voting support

An evolutionary and propositional analysis

Marcio Bispo de Oliveira

Mestre em Engenharia Elétrica, engenheiro eletricitista, especialista (MBA) em Licitações e Contratos, servidor público federal (técnico judiciário) do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE/RJ), com atuação em planejamento de contratações (ex-ASPLA-TJ/RJ), orçamento (ex-SOF), gestão de contratos e licitações.

E-mail: marciobispo@gmail.com

RESUMO: Este artigo realiza uma análise abrangente e aprofundada da evolução do planejamento na contratação de serviços de apoio ao voto informatizado, com ênfase nas eleições de 2016 a 2022, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do estado do Rio de Janeiro (TRE/RJ). O estudo questiona como a ausência de um planejamento estruturado afeta a eficiência, a segurança e a conformidade legal dessas contratações. A hipótese central é que um planejamento robusto, alinhado à Lei Federal nº 14.133/2021 e à gestão de riscos, minimiza falhas contratuais e fortalece a confiabilidade do processo eleitoral. A pesquisa investiga

minuciosamente como o TRE/RJ tem aprimorado seus processos de contratação de empresa para prestação de serviços de apoio ao voto informatizado. Foram realizados estudos documentais, qualitativo e bibliográfico, entre normativos da Justiça Eleitoral, Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e Termos de Referência e Atas de Pregão Eletrônico do TRE/RJ. Os resultados demonstram um aumento significativo na profissionalização da gestão dos contratos, impulsionado pela introdução estratégica de novas tecnologias, a definição clara e precisa de papéis e responsabilidades e a preocupação constante com a identificação e mitigação de riscos em todas as fases do processo. Conclui-se que o rigoroso planejamento e os Estudos Técnicos Preliminares são fatores determinantes e indispensáveis para o sucesso das eleições informatizadas. A contínua adaptação às demandas tecnológicas e a abordagem de risco são essenciais para manter a excelência do sistema eleitoral brasileiro e assegurar a confiança da sociedade em sua integridade.

Palavras-chave: Planejamento. Contratação pública. Voto informatizado. Gestão de riscos. Lei Federal nº 14.133/2021.

ABSTRACT: This article provides a comprehensive and in-depth analysis of the evolution of planning in the contracting of electronic voting support services, with an emphasis on the 2016 to 2022 elections, within the scope of the Regional Electoral Court of the state of Rio de Janeiro (TRE/RJ). The study examines how the lack of structured planning affects the efficiency, security, and legal compliance of these contracts. The central hypothesis is that robust planning, aligned with Federal Law nº 14.133/2021 and risk management, minimizes contractual failures and strengthens the reliability of the electoral process. The research examines in detail how the TRE-RJ has improved its processes for contracting companies to provide electronic voting support services. Documentary, qualitative, and bibliographic studies were conducted, including Electoral Court regulations, Preliminary Technical Studies (PTS), and Terms of Reference (TR) and Minutes of the TRE/RJ Electronic Auction. The results demonstrate a significant increase in the professionalization of contract management, driven by the strategic introduction of new technologies, the clear and precise definition of roles and responsibilities, and the constant concern with identifying and mitigating risks at all stages of the process. It can be concluded that rigorous planning and preliminary technical studies are crucial and indispensable factors for the success of electronic elections. Continuous adaptation to technological demands and a risk-based approach are essential to maintaining the excellence of the Brazilian electoral system and ensuring public confidence in its integrity.

KEYWORDS: Planning. Public contracting. Electronic voting. Risk management. Federal Law nº 14.133/2021.

1 Introdução

Este estudo insere-se na área de Administração Pública, com ênfase em licitações e contratos, examinando a importância do planejamento na contratação de empresas para suporte ao voto informatizado no Brasil. O voto informatizado refere-se ao sistema de votação que utiliza urnas eletrônicas para registrar e totalizar os votos de forma digital. No Brasil, esse sistema foi implementado para agilizar o processo de apuração e aumentar a segurança e a transparência das eleições, substituindo o tradicional voto em cédulas de papel. As urnas eletrônicas possuem mecanismos de segurança, como criptografia e assinatura digital, para garantir a integridade dos dados e o sigilo do voto. O interesse pelo tema surgiu da observação de desafios em processos eleitorais, especialmente no período de 2016 a 2022. O voto informatizado, implementado pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) desde 1996, depende de suporte técnico especializado para garantir integridade, celeridade e proteção de dados, tornando o planejamento contratual crítico.

O contexto abrange o Brasil contemporâneo, em que as urnas eletrônicas, que processam dados biométricos e votos, exigem no ensino pré-eleitoral de, resumidamente (Resolução TSE nº 23.736/2024), logística de preparação das urnas, carga de votação, verificação pré-pós eleição (VPP), procedimentos pós-preparação das urnas, seleção de urnas para o teste de integridade das urnas eletrônicas (Resolução TSE nº 23.673/2021), apoio às zonas eleitorais nos finais de semana de eleições, além de outros aspectos pós-eleição. O problema de pesquisa é: Como a ausência de planejamento adequado impacta a eficiência, a segurança e a conformidade legal das contratações para suporte ao voto informatizado? A relevância justifica-se pela necessidade de assegurar a confiabilidade do sistema eleitoral, pilar da democracia, e de evitar prejuízos financeiros, riscos técnicos ou violações de dados.

A Justiça Eleitoral, desde 1932, potencializou iniciativas para maior inclusão, organização de custos e combate a fraudes, marcando um ponto de inflexão na evolução do processo eleitoral brasileiro. A informatização do cadastro eleitoral em 1985 e a criação da urna eletrônica em 1996 foram marcos relevantes, impulsionando a dinâmica e a segurança do processo (SOUZA e WERMELINGER, 2021).

2 Contextualização e metodologia da pesquisa

2.1 O cenário desafiador das eleições informatizadas

A realização de eleições em um país com as dimensões geográficas, a diversidade cultural e a complexidade social do Brasil representam um empreendimento logístico e tecnológico de grande magnitude. A Justiça Eleitoral, instituição responsável por organizar, conduzir e fiscalizar esse processo, enfrenta o desafio constante de garantir a eficiência, a segurança e a transparência do pleito, ao mesmo tempo em que lida com restrições orçamentárias, prazos exíguos e a crescente sofisticação das ameaças cibernéticas.

Nesse contexto dinâmico e desafiador, a contratação de empresas especializadas para prestar serviços de apoio ao voto informatizado assume um papel crucial. A complexidade do sistema eleitoral eletrônico, com suas urnas eletrônicas, sistemas de apuração e transmissão de dados, demanda um suporte técnico qualificado e eficiente, capaz de garantir o bom funcionamento de todos os equipamentos e sistemas, bem como a integridade dos dados eleitorais.

Este artigo tem como objetivo principal realizar uma análise abrangente e aprofundada da evolução do planejamento na contratação desses serviços, com ênfase especial nas eleições de 2016 a 2022 no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do estado do Rio de Janeiro (TRE/RJ). Serão exploradas em detalhes as diferentes etapas do planejamento, desde a identificação precisa da demanda e aprofundada análise de viabilidade até os benefícios decorrentes da rigorosa execução contratual e a abrangente fiscalização dos serviços prestados. Além disso, serão discutidos os principais desafios enfrentados e as estratégias inovadoras adotadas para superá-los, visando aprimorar continuamente o processo de contratação e garantir a excelência do sistema eleitoral brasileiro.

No cenário desafiador atual, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), e mais recentemente, pela fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensão (BANI) (MOTTA, 2022), a Justiça Eleitoral precisa se adaptar às incertezas do futuro. É fundamental que a cultura institucional se adapte, buscando flexibilidade, agilidade na tomada de decisão e a capacidade de "pivotar" para lidar com as constantes mudanças (SOUZA e WERMELINGER, 2021).

2.2 Justificativa e relevância da pesquisa

A presente pesquisa justifica-se pela crescente importância do voto informatizado no cenário eleitoral brasileiro e pela necessidade de aprimorar continuamente os processos de contratação de suporte técnico para garantir a integridade e a eficiência do sistema. O estudo se torna relevante ao oferecer insights valiosos para a gestão eleitoral e a contratação objeto de estudo.

2.3 Problema de pesquisa e questões norteadoras

A pesquisa busca responder à seguinte questão central:

- Qual a importância do planejamento na contratação de serviços de suporte ao voto informatizado e como esse planejamento tem evoluído para enfrentar os seus desafios de melhoria?

Para responder a essa questão, a pesquisa se desdobra nas seguintes questões norteadoras:

- Quais os principais desafios enfrentados pelo TRE/RJ na contratação de suporte ao voto informatizado?
- Como as novas tecnologias têm sido incorporadas ao processo de contratação e gestão desses serviços?
- Quais os benefícios e os riscos associados à adoção crescente de novas tecnologias nas contratações?
- Quais as lições aprendidas com as eleições anteriores e como elas têm contribuído para o aprimoramento do processo de contratação?

Esta última questão norteadora realimenta o planejamento da eleição subsequente.

2.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a evolução do planejamento na contratação de serviços de apoio ao voto informatizado, identificando os principais desafios, as estratégias adotadas e as lições aprendidas ao longo do tempo.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Sintetizar o processo de contratação de suporte ao voto informatizado, desde a identificação da demanda até a execução contratual;
- Avaliar o impacto da introdução de novas tecnologias nas contratações dos serviços;
- Formular recomendações para aprimorar o planejamento e a execução das contratações de suporte ao voto informatizado.

2.5 Hipóteses da pesquisa

A pesquisa parte das seguintes hipóteses:

- O planejamento da contratação realizado através dos Estudos Técnicos Preliminares é um fator determinante para o sucesso da contratação de serviços de apoio ao voto informatizado, contribuindo para a eficiência, a segurança e a transparência do processo eleitoral;
- A adoção de novas tecnologias, como o sistema de registro biométrico, o sistema de gerenciamento web com a inclusão de roteador ao sistema de registro biométrico e a assinatura eletrônica, tem o potencial de otimizar o processo de contratação e reduzir custos;
- A definição clara de papéis e responsabilidades e a implementação de mecanismos de controle eficazes são essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados e a conformidade com as especificações contratuais.

2.6 Metodologia da pesquisa

A metodologia adotada nesta pesquisa combina elementos de pesquisa exploratória, descritiva e prescritiva. A pesquisa exploratória foi utilizada para identificar os principais temas e questões relevantes para o estudo. A pesquisa descritiva foi empregada para sintetizar o processo de contratação de suporte ao voto informatizado e a evolução das práticas de planejamento ao longo do tempo. A pesquisa prescritiva, por sua vez, buscou analisar as causas e consequências dos fenômenos observados, bem como formular recomendações para o aprimoramento do processo de contratação.

Os dados para a pesquisa foram coletados a partir de diversas fontes, incluindo documentos oficiais da Justiça Eleitoral – como estudos preliminares, termos de referência, editais de licitação, atas de pregão e contratos, disponíveis no Portal da Transparência do TRE/RJ

– além de legislação e normas relacionadas à contratação de serviços no setor público, em especial a Lei Federal nº 14.133/2021.

A análise dos dados foi realizada com base em um referencial teórico que abrange conceitos de gestão de projetos, gestão de riscos e administração pública, além de exemplificação de caso concreto.

2.7 Resultados preliminares

Os resultados preliminares da pesquisa indicam que o planejamento das contratações tem se mostrado cada vez mais essencial para o sucesso da contratação de suporte ao voto informatizado. O TRE/RJ tem investido tempo no aprimoramento desta contratação, adotando novas tecnologias, definindo papéis e responsabilidades de forma mais clara e implementando mecanismos de controle mais eficazes.

No entanto, a pesquisa também aponta para a existência de desafios, como a necessidade de lidar com a complexidade do processo eleitoral, os prazos exíguos e a constante evolução tecnológica.

3 Fundamentação teórica

Esta seção apresenta o referencial teórico que embasa a pesquisa, abordando os principais conceitos e teorias relacionados ao tema da contratação de serviços de apoio ao voto informatizado. O referencial teórico está consolidado em diversos normativos e relatórios dos mais diversos órgãos e, em especial, os da Justiça Eleitoral.

Fomentaram, ainda, o presente artigo:

- Temas debatidos em Planejamento Estratégico nas Contratações Públicas (AFFONSO, 2022), Termo de Referência e Projeto Básico (PIRES, 2022), Contratos Administrativos e Convênios (AFFONSO, 2022) e Governança, Compliance e Integridade em Licitações (MOTTA, 2022) concorrem para a importância do planejamento e gerenciamento de riscos nas contratações públicas. Com isso, a falta de planejamento eleva riscos como atrasos, custos excessivos e vulnerabilidades de dados. Concluiu-se que diretrizes baseadas em Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e matrizes de risco são essenciais para contratações eficazes e seguras;
- Temas debatidos em Qualificação Econômico-Financeira e Precificação em Certames Licitatórios (VALLE, 2022) e Editais, Habilitação

e Recursos Administrativos (PIRES, 2022) concorrerão para possíveis futuras premissas a serem sugeridas para abordagem em futuros Estudos Técnicos Preliminares do TRE/RJ para o planejamento da contratação desenvolvida neste artigo.

3.1 Gestão de projetos

A contratação de serviços de apoio ao voto informatizado pode ser entendida como um projeto, com início, meio e fim definidos, objetivos específicos e recursos limitados. Nesse sentido, os princípios da gestão de projetos são relevantes para o planejamento e a execução da contratação.

As principais áreas de conhecimento da gestão de projetos incluem:

- Gestão do escopo: definição clara dos objetivos e entregas;
- Gestão do tempo: planejamento e controle do cronograma;
- Gestão dos custos: estimativa e controle dos custos;
- Gestão da qualidade: garantia de que o projeto atenda aos requisitos de qualidade definidos;
- Gestão dos recursos humanos: seleção, alocação e gerenciamento da equipe;
- Gestão das comunicações: planejamento e execução das comunicações entre os stakeholders do projeto;
- Gestão dos riscos: identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;
- Gestão da integração: coordenação de todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos.

Todas essas áreas da gestão de projetos estão intimamente conectadas à contratação em estudo. Inclusive, já foi ventilada a exigência de preposto com certificação em gestão de projetos, cuja discussão foi, na ocasião, postergada, mas pode voltar a ser debatida em Estudos futuros.

3.2 Gestão de riscos

A contratação de serviços envolve riscos que podem comprometer o sucesso das eleições. A gestão de riscos é o processo de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, visando minimizar a

probabilidade e o impacto de eventos negativos e maximizar a probabilidade e o impacto de eventos positivos.

As principais etapas da gestão de riscos incluem:

- Planejamento da gestão de riscos: definição da abordagem para a gestão de riscos no projeto;
- Identificação dos riscos: determinação dos eventos que podem afetar o projeto;
- Análise qualitativa dos riscos: avaliação da probabilidade e do impacto dos riscos;
- Análise quantitativa dos riscos: análise numérica da probabilidade e do impacto dos riscos;
- Planejamento da resposta aos riscos: desenvolvimento de opções para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- Implementação da resposta aos riscos: execução dos planos de resposta aos riscos;
- Controle dos riscos: monitoramento da implementação dos planos de resposta aos riscos, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de gestão de riscos.

A inclusão do mapa de riscos é uma exigência no planejamento de diversas contratações, notadamente as de maior complexidade, em observância ao arcabouço normativo da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal nº 14.133/2021).

A relevância do tema Gestão de Riscos reside na impossibilidade de se prever todos os eventos adversos, exigindo monitoramento contínuo. Por exemplo, no ano de 2020, na contratação com previsão de diárias e deslocamento, a Equipe de Planejamento não antecipou o eventual risco de saúde em período crítico, pois seu planejamento, em geral, ocorre no curso do ano não eleitoral. No sábado, véspera da eleição, uma profissional terceirizada, após usufruir de parte das diárias e deslocamento percebidos antecipadamente, foi diagnosticada com o vírus da Covid-19, o que demandou sua substituição imediata. Esse evento demonstra a natureza imprevisível de certos riscos. Para a contratação de 2022, os estudos previram a maleabilidade em limites pré-definidos.

3.3 Administração Pública

A contratação de serviços no setor público é regida por um conjunto de leis e normas específicas, que visam garantir a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência da gestão pública. A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal nº 14.133/2021) é o principal instrumento legal que regulamenta as contratações no Brasil.

A Administração Pública também se caracteriza pela necessidade de prestar contas à sociedade e de garantir a transparência de seus atos. Nesse sentido, a gestão dos contratos de serviços deve ser realizada de forma transparente e documentada, permitindo o acompanhamento e a fiscalização por parte dos órgãos de controle e da sociedade civil.

4 Metodologia da pesquisa

Descreveremos detalhadamente os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, as fontes de dados, os instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise.

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa foi utilizada para aprofundar a compreensão dos processos de contratação e gestão dos serviços de suporte ao voto informatizado, bem como para identificar as percepções e experiências dos diferentes atores envolvidos. A pesquisa quantitativa, por sua vez, foi empregada para analisar dados estatísticos relacionados à eficiência e à economicidade das contratações.

4.2 Fontes de dados

Os dados para a pesquisa foram coletados a partir de diversas fontes, incluindo:

- Documentos oficiais: estudos técnicos preliminares, termos de referência, editais de licitação, atas de pregão e contratos, a partir do Portal da Transparência do TRE/RJ;

- Legislação e normas: leis, decretos, resoluções, instruções normativas e outras normas relacionadas à contratação de serviços no setor público;
- Dados estatísticos: informações sobre os valores contratados, prazos de execução e outros dados relevantes para a análise da eficiência e economicidade das contratações.

4.3 Métodos de análise de dados

Os dados coletados foram analisados utilizando diferentes métodos, de acordo com a natureza de cada tipo de dado:

- Análise de conteúdo: análise qualitativa dos documentos, buscando identificar aprimoramentos na etapa de planejamento da contratação;
- Análise estatística: análise dos resultados sob o ponto de vista orçamentário.

5 Apresentação e análise preliminar

Esta seção apresenta os principais aspectos da pesquisa, organizados de acordo com os objetivos específicos do estudo.

O processo de contratação de serviços de apoio ao voto informatizado é composto por diversas etapas, cada uma com suas particularidades e desafios:

- Identificação da demanda – envolve a definição dos seguintes elementos: escopo dos serviços, número de profissionais necessários, prazos de execução e locais de atuação.
- Análise de viabilidade – é realizada uma análise de viabilidade para verificar a possibilidade de realizar a contratação. Essa análise envolve a avaliação dos seguintes aspectos:
 - > viabilidade técnica: verificação da existência de soluções tecnológicas no mercado capazes de atender às necessidades do TRE/RJ;
 - > Viabilidade econômica: estimativa dos custos da contratação e avaliação da disponibilidade de recursos orçamentários;
 - > modalidade de licitação: definição da modalidade de licitação mais adequada para a contratação, considerando o objeto, o valor e os prazos da licitação.
- O planejamento da contratação é a etapa mais importante do processo, pois define todas as etapas e os procedimentos a serem

seguidos para a realização da licitação e a execução do contrato. Deve contemplar os seguintes elementos: objeto da licitação, critérios de habilitação, critérios de julgamento, prazos e etapas da licitação, gestão e fiscalização do contrato e gestão de riscos.

- Execução contratual - a execução contratual é a etapa em que a empresa vencedora da licitação presta os serviços contratados, de acordo com as especificações e os prazos definidos no contrato. É fundamental que o TRE/RJ acompanhe de perto a execução dos serviços, verificando o cumprimento das obrigações contratuais, a qualidade dos serviços prestados e o atendimento aos prazos estabelecidos. Isso decorre das obrigações legais que estipulam a fiscalização do contrato para realização do pagamento, conforme a adequação da prestação do serviço.

- Fiscalização - a fiscalização é a etapa final do processo de contratação, em que o TRE/RJ avalia os resultados da contratação, verificando se os objetivos foram alcançados, se os serviços foram prestados de acordo com as especificações e se o contrato foi executado de forma eficiente e econômica. A fiscalização envolve a análise dos seguintes aspectos: qualidade dos serviços prestados, cumprimento dos prazos, custos da contratação e satisfação dos usuários.

- Desafios na fiscalização dos contratos - a fiscalização dos contratos de serviços de apoio ao voto informatizado é uma atividade complexa e desafiadora, que exige do Tribunal a adoção de mecanismos de controle eficazes de seus servidores. Alguns dos principais desafios na fiscalização incluem: acompanhamento da frequência e substituição de colaboradores, cumprimento dos prazos, controle de processos de pagamentos, gerenciamento de riscos e comunicação eficaz.

A avaliação das eleições, em especial no que tange à contratação em estudo, é de suma importância para trazer para a eleição subsequente os seus aprendizados.

6 Resultados das pesquisas e análise dos resultados

A pesquisa revelou que o TRE/RJ tem realizado esforços significativos para aprimorar o processo de contratação de suporte ao voto informatizado. A adoção de novas tecnologias, a definição mais clara de papéis e responsabilidades e a implementação de mecanismos de

controle mais eficazes têm contribuído para aumentar a eficiência, a transparência e a economicidade desta contratação.

6.1 Aprimoramentos no processo de contratação

6.1.1 Definição clara de papéis e responsabilidades

A pesquisa demonstrou que a definição clara de papéis e responsabilidades é fundamental para o sucesso da contratação. O TRE/RJ tem buscado definir de forma precisa as atribuições de cada ator envolvido no processo, desde os servidores responsáveis pela elaboração dos estudos preliminares e termos de referência até os fiscais do contrato.

6.1.2 Adoção de novas tecnologias

A adoção de novas tecnologias, como o registro biométrico de frequência, o sistema de gerenciamento web com a inclusão de roteador ao sistema de registro biométrico e a assinatura eletrônica, tem trazido benefícios significativos para o processo de contratação. Essas ferramentas agilizam a comunicação, facilitam o acesso às informações e aumentam a transparência do processo.

6.1.3 Gestão de riscos

A Justiça Eleitoral tem demonstrado uma crescente preocupação com a gestão de riscos na contratação de serviços. A identificação, a análise e a resposta aos riscos têm se tornado elementos cada vez mais importantes do processo de planejamento no âmbito do TRE/RJ (Ato GP TRE/RJ nº 462/2019 e Resolução TRE/RJ nº 1.348/2024).

6.2 Desafios persistentes

6.2.1 Complexidade do processo eleitoral

A complexidade do processo eleitoral, com suas diversas etapas e atores envolvidos, representa um desafio para a gestão dos contratos de serviços. É fundamental que o TRE/RJ adote mecanismos de controle eficazes e promova a integração entre as diferentes áreas envolvidas no processo.

6.2.2 Prazos exíguos

Os prazos para a realização das eleições são geralmente exíguos, o que exige da Justiça Eleitoral, como um todo, a capacidade de planejar e executar as contratações com agilidade e eficiência. Este tipo de contratação é concebida para, em geral, menos de dois meses de contrato. Ou seja, em contextos contratuais usuais, o período de adequação da empresa ao contrato frequentemente se estende para além do primeiro mês. Entretanto, no cenário estudado, a fase de plena adequação coincide temporalmente já com o encerramento do contrato, evidenciando uma discrepância significativa entre o tempo de adaptação e a duração da execução contratual.

6.2.3 Evolução tecnológica

A constante evolução tecnológica representa um desafio para a equipe de planejamento desta contratação, que precisa estar sempre atualizada com as novas soluções disponíveis no mercado e ser capaz de adaptá-las às suas necessidades.

6.3 Aplicação no estudo de caso

Será apresentada a contextualização do Estudo de Caso (concreto) para facilitar o enquadramento nos principais pontos estudados.

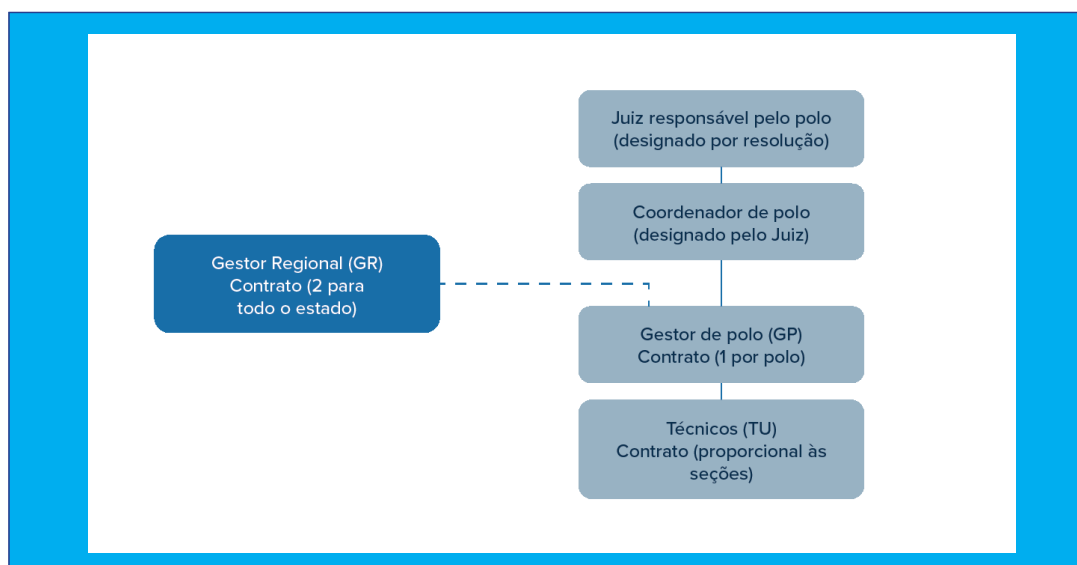
6.3.1 Contextualização do Estudo de Caso

A contratação a que se refere o suporte ao voto informatizado busca garantir o atendimento da necessidade de preparação das urnas eletrônicas para as eleições, que inclui testar seus componentes, manter, substituir, inserir dados necessários à realização de cerimônia de carga de votação e lacração das urnas, de todos os polos de carga relativos a todas as seções eleitorais do estado do Rio de Janeiro, conforme verificado nos diversos Estudos Técnicos Preliminares analisados (2018, 2020 e 2022), bem como nos moldes explicitados na Resolução TSE nº 23.673/2021.

O TRE/RJ não dispõe, nesta área específica, de pessoal para atuar nos referidos locais e faz-se necessária a contratação externa deste serviço, devido às atividades críticas que se executam nesse período e o impacto direto na eleição, caso a referida atividade não seja desenvolvida a contento. Destaca-se que o Decreto Federal nº 9.507/2018

traz, no art. 3º, § 1º, a diretriz para que a Administração Pública Federal (APF) no que tange aos serviços auxiliares, instrumentais ou acessórios poderá ser executada de forma indireta, vedada a transferência de responsabilidade para a realização de atos administrativos ou a tomada de decisão para o contratado. Com isso, são criadas as estruturas administrativas dos Polos Eleitorais (Resolução TRE/RJ nº 1.128/2020 e Resolução TRE-RJ nº 1.211/2022) apenas no período eleitoral, não dispondo de mão de obra permanentemente contratada e com rol de atividades devidamente definidos (Ato GP TRE/RJ nº 274/2020). Os polos eleitorais reúnem zonas eleitorais de uma determinada região. A Figura 1 indica a organização do Polo Eleitoral. São criados Polos Eleitorais no estado do Rio de Janeiro (exemplificativamente, 28 polos no ano de 2020 e 29 polos no ano de 2022).

Figura 1 – Estrutura de pessoal de um Polo Eleitoral



Fonte: Estudos Técnicos Preliminares (ano 2022)

Figura 1 (Texto alternativo): A Figura 1 apresenta um organograma hierárquico da estrutura de pessoal de um Polo Eleitoral. No topo, encontra-se o Juiz responsável pelo Polo, designado por Resolução. Abaixo dele, está o Coordenador de Polo, designado pelo Juiz. À esquerda, em paralelo, aparece o Gestor Regional, vinculado ao Contrato, sendo 02 para todo o estado. Na sequência hierárquica central, abaixo do Coordenador Polo está o Gestor de Polo, com 01 por polo, e na base operacional os Técnicos de Urnas, em quantidade proporcional às seções eleitorais.

Destacado em cinza, os postos de trabalhos com o escopo no contrato que se analisa com o fito do estudo em apreço: Técnicos de Urnas (TU), Gestor de Polo (GP) e Gestor Regional (GR).

O quantitativo de profissionais de Técnicos de Urnas é proporcional ao quantitativo de seções eleitorais. As regras do TSE para as regiões sul e sudeste são (ETP, 2022):

- 002 a 040 seções = 1 técnico
- 041 a 110 seções = 2 técnicos
- 111 a 190 seções = 3 técnicos
- Acrescentar mais 01 técnico a cada 80 seções
- Pelo menos um técnico para cada município que não é sede de Zona Eleitoral.

Em adicional, o TRE/RJ incluía em suas estimativas um piso de quantitativo para garantir um mínimo de 02 técnicos para cada Zona Eleitoral.

São contratados, ainda, 1 gestor para cada polo eleitoral e 2 gestores regionais.

Com isso, a Tabela 1 demonstra o crescimento do quantitativo de colaboradores (técnicos de urnas), visto os demais serem constantes (1 gestor para cada polo e 2 gestores regionais):

Tabela 1 – Crescimento de colaboradores				
	2016	2018	2020	2022
Técnicos de urnas	755	673	680	716
Fonte: Estudos Técnicos Preliminares (anos 2016, 2018, 2020 e 2022)				

Tabela 1 (Texto alternativo): A Tabela 1 apresenta a evolução do número de técnicos de urna compreendendo os anos de 2016, 2018, 2020 e 2022. Em 2016, havia 755 técnicos. Em 2018, o número foi de 673. Em 2020, foram 680 técnicos. Por fim, em 2022, o quadro era de 716 técnicos.

Em tempo, a redução ocorrida no ano de 2018 foi evidenciada em função do rezoneamento determinado pelo TSE, ou seja, a união de zonas eleitorais. Com isso, o estado do Rio de Janeiro deixou de ter 249 zonas eleitorais, passando para 165 zonas. Com este agrupamento de zonas eleitorais, os quantitativos de seções por zona eleitoral foram incrementados e, por conseguinte, a proporcionalidade de profissionais para cada polo eleitoral foi afetada.

Esta contratação ocorre a cada 2 (dois) anos por um período, em geral, não superior a 2 (dois) meses, iniciando aproximadamente na segunda semana de setembro (três semanas antes do primeiro turno das eleições) e encerrando na primeira semana após concluído o último turno de eleições, conforme o caso. Trata-se de um dos maiores contratos em termos de recursos financeiros e de colaboradores celebrados pelo TRE/RJ, seja no período eleitoral ou fora dele.

6.3.2 Evolução temporal no planejamento da contratação e seus impactos financeiros

O ano de 2016 marcava a existência de um Estudo Técnico Preliminar (ETP) abrangente. Até aquele ano, os pagamentos eram efetuados quase integralmente com base nos dados fornecidos pelos polos eleitorais (conforme detalhado na Tabela 2).

Dois anos depois, em 2018, o rezoneamento eleitoral impulsionou a inclusão de um novo requisito com o objetivo de otimizar o controle de frequência: a implementação de um sistema de registro de ponto biométrico. O ETP daquele ano explicitava um desafio recorrente: a dificuldade em obter informações dos polos eleitorais no curso das eleições anteriores, demandando a intervenção da Secretaria de Tecnologia da Informação e, por vezes, da Diretoria-Geral para a consolidação dos dados (ETP, 2018).

Nesse contexto, a adoção do sistema biométrico prometia vantagens significativas, como a geração ágil de relatórios periódicos e mensais, e a facilidade na exportação de dados para diversos fins. Adicionalmente, visava eliminar entraves operacionais, identificar ausências e horas extras, comprovar a ocupação efetiva dos postos de trabalho e otimizar a prestação de informações.

Mas isso, em tese, teria um custo para a empresa a ser contratada e, por conseguinte, ser repassado no custo da contratação. Com o avanço proposto (equipamento de registro biométrico), na contramão do que se pensa, ocorreu uma significativa sobra orçamentária, demonstrada na Tabela 2. Pode-se verificar ligeira redução nos custos com serviços ordinários e mais acentuado nos serviços extraordinários. Ou seja, ocorreu economia para a Administração Pública e o serviço executado em condições satisfatórias.

Em 2020, em um cenário marcado pela pandemia de Covid-19, adicionou-se ao escopo contratual a exigência de roteadores conectados ao sistema biométrico e um sistema de gerenciamento web

para relatórios em tempo real. Embora o contexto pandêmico dificulte uma análise precisa dos percentuais de execução daquele ano, os dados disponíveis não destoam da realidade vivenciada no período.

O ano de 2022 trouxe novas demandas para a gestão contratual. Diante do episódio de aglomeração de aproximadamente 400 colaboradores promovida pela empresa contratada em 2020, e do grande volume de documentos a serem assinados (termo de confidencialidade, contrato, folha de ponto, rescisão contratual, comprovantes de recebimento de benefícios, salários, horas extras, deslocamento, rescisão, entre outros), a equipe de planejamento trouxe a adoção da assinatura eletrônica (ETP, 2022). A medida visava otimizar a logística e conferir maior agilidade aos processos inerentes à natureza da contratação. Na mesma esteira, o novo investimento deveria onerar a empresa e consequentemente, a Administração Pública. O que novamente não ocorreu. Paralelamente, em 2022, o TRE/RJ instituiu, pela primeira vez, uma Comissão de Gestão e Fiscalização do contrato, formalizando uma estrutura de acompanhamento mais abrangente do que a anterior, que se restringia à Fiscalização e Fiscalização Auxiliar (Coordenadores de Polos Eleitorais).

Tabela 2 – Comparativo				
	2016	2018	2020	2022
Profissionais (TU)	755	673	680	716
Inovação Planejamento		Registro biométrico de ponto	Roteador + s.g.web	Assinatura eletrônica
Serviços ordinários – autorizados	3.483.284,91	5.606.045,43	3.849.288,31	6.736.540,69
Serviços ordinários – executados	3.469.666,58	5.461.008,68	3.396.373,04	6.552.423,57
Percentual serviços ordinários executados	99,61%	97,41%	88,23%	97,27%
Serviços extraordinários – autorizados	850.811,38	835.179,68	960.413,19	1.209.452,05
Serviços extraordinários – executados	775.209,66	613.181,79	523.793,26	922.344,19
Percentual serviços extraordinários executados	91,11%	73,42%	54,54%	76,26%
Taxa de Administração Contratante	5,64%	4,00%	3,00%	5,00%
Taxa de Lucro Contratante	4,00%	3,00%	4,87%	9,25%
Fonte: Portal da Transparência (TRE-RJ)				

Tabela 2 (Texto alternativo): A Tabela 2 detalha os valores autorizados e executados para serviços ordinários e extraordinários de 2016 a 2022. A tabela também informa o percentual de execução de cada tipo de serviço, além das taxas de administração e de lucro da contratada. Os dados mostram a variação dos custos e da eficiência na prestação dos serviços ao longo dos anos, com destaque para as inovações em cada ano. Os percentuais de execução dos serviços ordinários mantiveram-se elevados (acima de 88%), com destaque para 2016 (99,61%) e 2022 (97,27%). Já os serviços extraordinários apresentaram maior volatilidade, variando de 54,54% em 2020 até 91,11% em 2016. Essa diferença nos percentuais de execução contribuiu para economias significativas.

A Tabela 2 demonstra a evolução nos serviços contratados, com foco em profissionais e custos, entre 2016 e 2022. Observa-se a implementação de inovações como registro biométrico, roteadores, sistema de gerenciamento web e assinatura eletrônica ao longo dos anos.

Apesar da implementação das inovações em 2018 e 2020, a taxa de administração da contratante não apresentou um aumento significativo. No entanto, houve um incremento na taxa de lucro da contratante, mas, ainda assim, resultando em uma economia substancial, conforme demonstrado na Tabela 3, a qual revela a maior economia da série analisada.

Os gráficos 1 e 2 demonstram a relação entre o autorizado e o executado para os serviços ordinários e extraordinários.

Gráfico 1 – Serviços ordinários (Autorizado versus Executado)

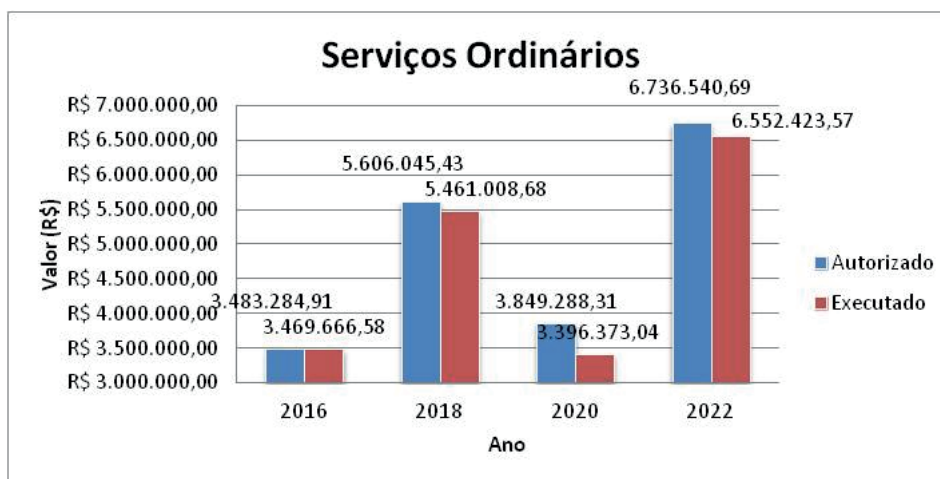


Gráfico 1 (Texto alternativo): O Gráfico 1 é um gráfico de barras que compara os valores autorizados e executados para serviços ordinários entre 2016 e 2022. As barras mostram que os valores executados foram consistentemente próximos aos autorizados, com a maior diferença percentual ocorrendo em 2020. O ano de 2022 apresentou os maiores valores, tanto autorizados quanto executados, superando R\$ 6.500.000,00.

Gráfico 2 – Serviços extraordinários (Autorizado versus Executado)

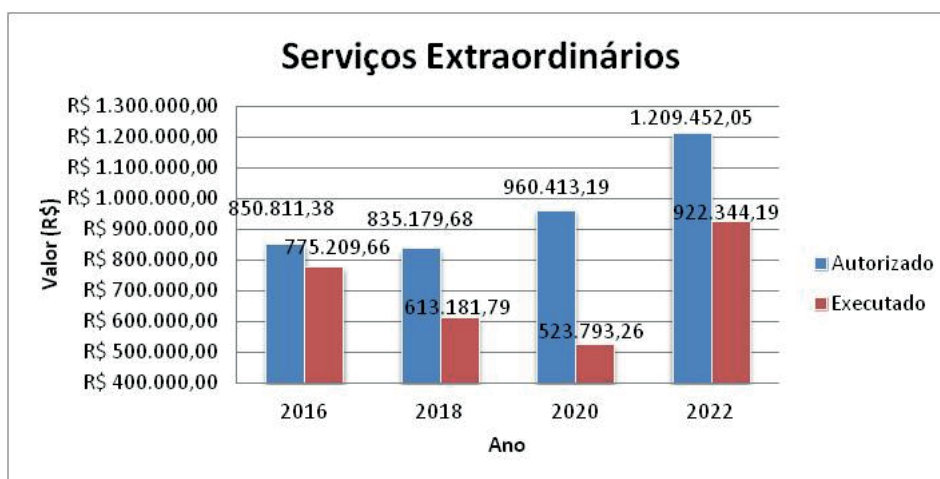


Gráfico 2 (Texto alternativo): O Gráfico 2 é um gráfico de barras que compara os valores autorizados e executados para serviços extraordinários de 2016 a 2022. O gráfico evidencia uma maior volatilidade na execução desses serviços, com a maior diferença entre o autorizado e o executado em 2020 (ano da Covid-19). O ano de 2022 teve o maior valor autorizado, ultrapassando R\$ 1.200.000,00, com uma execução de aproximadamente R\$ 922.000,00.

A relação de serviços autorizados versus executados pode ser consolidada através da Tabela 3:

Tabela 3 – Consolidação da Tabela 2				
Ordinários + Extraordinários	2016	2018	2020	2022
Serviços autorizados	4.334.096,29	6.441.225,11	4.809.701,50	7.945.992,74
Serviços executados	4.244.876,24	6.074.190,47	3.920.166,30	7.474.767,76
Economia	89.220,05	367.034,64	889.535,20	471.224,98
Fonte: Tabela 2				

Tabela 3 – Consolidação da Tabela 2				
Ordinários + Extraordinários	2016	2018	2020	2022
Percentual	97,94%	94,30%	81,51%	94,07%
Fonte: Tabela 2				

Tabela 3 (Texto alternativo): A Tabela 3 consolida os dados de serviços ordinários e extraordinários presentes na Tabela 2, apresentando os totais autorizados e executados, a economia gerada e o percentual de execução para os anos de 2016, 2018, 2020 e 2022. A maior economia foi registrada em 2020, com mais de R\$ 889.000,00, enquanto o maior percentual de execução ocorreu em 2016, com 97,94%.

Da Tabela 3, obtemos o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Evolução da economia (Autorizado – Executado)

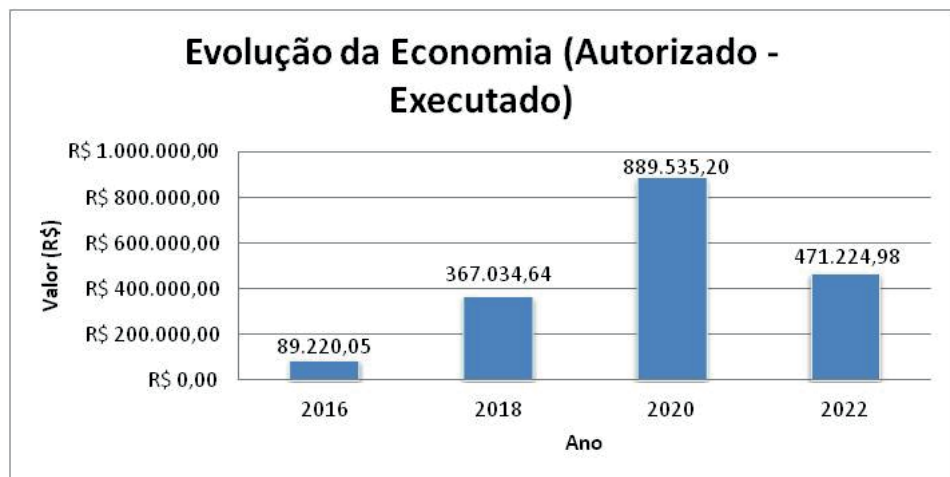


Gráfico 3 (Texto alternativo): O Gráfico 3, com base na Tabela 3, ilustra a evolução da economia gerada, ou seja, a diferença entre os valores autorizados e executados, de 2016 a 2022. O gráfico de barras mostra que a economia variou ao longo dos anos, atingindo seu pico em 2020. Em 2016, a economia foi de aproximadamente R\$ 89.000,00, subindo para R\$ 367.000,00 em 2018, atingindo o máximo de R\$ 889.000,00 em 2020 e recuando para R\$ 471.000,00 em 2022.

Da Tabela 3 nota-se que nos anos de 2018 e 2022 são verificadas reduções de 3,64% e 3,87%, respectivamente, em relação ao ano de 2016. Tais percentuais aplicados ao autorizado em 2016, retratariam uma economia na ordem de R\$ 157.745,93 e R\$ 167.806,92, ou seja, 76,81% e 88,08% a maior em relação à economia refletida naquele ano de 2016.

É crucial notar que a maior economia absoluta (2020) coincidiu com o menor percentual de execução total (81,51%), rememorando que foi o ano de COVID-19, o que concorreu para uma variação pontual para fora da curva.

Em resumo, a Tabela 3 evidencia que, embora tenha havido uma redução percentual em relação à economia de 2016 nos anos de 2018 e 2022, o valor absoluto da economia nesses anos superou o de 2016. O Gráfico 3 demonstra uma economia ao longo do tempo.

Observa-se uma variação significativa nos valores autorizados e executados para serviços ordinários e extraordinários. O percentual de execução dos serviços ordinários manteve-se alto (acima de 97%) em 2016, 2018 e 2022, mas apresentou uma queda considerável em 2020 (88,23%). A execução de serviços extraordinários mostrou maior volatilidade, com o menor percentual de execução ocorrendo em 2020 (54,54%).

A implementação de inovações ocorreu em paralelo às mudanças significativas na dinâmica contratual e financeira.

Com isso, apesar dos custos inerentes à contratação pela implementação de avanços tecnológicos, verifica-se a vantajosidade econômica em favor da Administração Pública, além de um controle mais eficaz.

6.4 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa demonstram os avanços significativos do TRE/RJ no processo de contratação de suporte ao voto informatizado, como a adoção de tecnologias (registro biométrico, roteadores, sistemas de gerenciamento web e assinatura eletrônica), definição clara de papéis e responsabilidades, e maior ênfase na gestão de riscos.

Esses aprimoramentos resultaram em maior eficiência, transparência e economicidade, com economias substanciais, especialmente em 2018 e 2022, conforme demonstrado na Tabela 3, onde a economia absoluta superou a de 2016, apesar de percentuais relativos menores. A implementação de inovações, como o registro biométrico em 2018, roteador em 2020 e a assinatura eletrônica em 2022, não apenas

otimizou processos, mas também reduziu custos operacionais, como serviços extraordinários, beneficiando a Administração Pública.

A criação de uma Comissão de Gestão e Fiscalização em 2022 reforça o compromisso com um controle mais robusto, mitigando problemas operacionais, como a aglomeração de colaboradores em 2020.

Apesar desses aprimoramentos, a pesquisa também aponta desafios persistentes que exigem atenção contínua. A complexidade inerente ao processo eleitoral, os prazos exíguos e a rápida evolução tecnológica são fatores que demandam adaptação e inovação constantes.

Apesar do alto grau de segurança e confiabilidade alcançado pelo processo eletrônico de votação, inovar é crucial mesmo quando o sistema funciona bem. A adoção de novas tecnologias e aprimoramentos, como o registro biométrico, roteador e a assinatura eletrônica, demonstram a busca por otimização e redução de custos, alinhadas aos horizontes de inovação que visam aprimorar o que já existe e pensar em soluções futuras (SOUZA e WERMELINGER, 2021).

7 Conclusão

A pesquisa confirma a hipótese de que o planejamento é um fator determinante para o sucesso da contratação de serviços de apoio ao voto informatizado. O TRE/RJ tem demonstrado uma crescente conscientização sobre a importância do planejamento, investindo em aprimorar seus processos e adotando novas tecnologias para otimizar a gestão dos contratos.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, com a síntese descrita detalhada do processo de contratação, a identificação dos desafios na fiscalização dos contratos e as inovações promovidas. As questões norteadoras foram respondidas ao longo do artigo, oferecendo uma visão abrangente e aprofundada sobre o tema.

A pesquisa também confirmou a hipótese de que a adoção de novas tecnologias, como o registro biométrico, o roteador, o sistema de gerenciamento web e a assinatura eletrônica, tem o potencial de otimizar o processo de contratação e reduzir custos. A implementação dessas ferramentas tem trazido maior agilidade, eficiência e transparência ao processo, facilitando o trabalho do TRE/RJ e garantindo a qualidade dos serviços prestados.

A hipótese de que a definição clara de papéis e responsabilidades e a implementação de mecanismos de controle eficazes são essenciais para garantir a qualidade dos serviços e a conformidade com as especificações contratuais também foi confirmada pela pesquisa. O TRE/RJ tem investido em definir de forma precisa as atribuições de cada ator envolvido no processo de contratação e em implementar mecanismos de controle que permitam acompanhar o desempenho da empresa contratada e verificar o cumprimento das obrigações contratuais.

A pesquisa oferece uma contribuição significativa para o conhecimento sobre o tema, ao analisar a evolução do planejamento na contratação de suporte ao voto informatizado e identificar as melhores práticas e os desafios a serem superados.

7.1 Recomendações / sugestões futuras

Com base nos resultados da pesquisa, indaga-se, preliminarmente, se ainda há espaço para inovações? Sim, há, como nos estimulam (SOUZA e WERMELINGER, 2021) e nos ensinaram em Qualificação Econômico-Financeira e Precificação em Certames Licitatórios (VALLE, 2022) e Editais, Habilitação e Recursos Administrativos (PIRES, 2022).

7.2 Qualificação econômico-financeira

A qualificação econômico-financeira é etapa crucial nas licitações, visando assegurar a capacidade da empresa de cumprir o contrato. A Lei Federal nº 14.133/2021 estabelece índices mínimos de liquidez, geralmente superiores a 1, como garantia. No entanto, essa exigência pode ser insuficiente diante da realidade de empresas que atuam em múltiplos estados e com diversos contratos simultâneos, inclusive o de eleições.

A atuação em grande escala dilui os índices de liquidez, pois os ativos e o fluxo de caixa da empresa estão comprometidos com várias obrigações. Assim, um índice de liquidez ligeiramente superior a 1 pode mascarar uma situação de fragilidade financeira, aumentando o risco de inadimplência e prejuízo para a Administração Pública, especialmente em contratos de grande vulto e importância, como os destinados aos pleitos eleitorais.

Nesse contexto, sugere-se aprofundar o estudo sobre a elevação dos índices de liquidez exigidos. A lei estabelece um mínimo, mas não impede a definição de valores mais robustos, como 1,5 ou 2, desde que justificado tecnicamente. Essa medida aumentaria a segurança da contratação, selecionando empresas com solidez financeira

comprovada e reduzindo a probabilidade de problemas na execução contratual.

A pesquisa sobre o tema é relevante para aprimorar os processos licitatórios, como o do suporte ao voto informatizado. A definição de critérios de qualificação econômico-financeira mais rigorosos, pautados em estudos técnicos, contribui para uma Administração Pública mais eficiente e protegida contra riscos financeiros.

7.3 Requisito de pré-habilitação

Em visita às atas de pregão dos anos 2020 e 2022, observa-se um padrão recorrente nas licitações para suporte ao voto informatizado: a necessidade de avançar por diversas empresas até a definição do vencedor. Este fenômeno reflete a dinâmica competitiva inerente aos processos licitatórios, onde empresas são desclassificadas por falhas em documentação, lances ou qualificação técnica.

Essa "dança" entre os licitantes, embora parte do jogo licitatório, expõe vulnerabilidades no processo, especialmente em contratações de alta responsabilidade e complexidade como as destinadas aos pleitos eleitorais. A Lei Federal nº 14.133/2021 (art. 58), ao instituir o seguro-garantia de proposta, surge como mecanismo para mitigar tais riscos.

A aplicação do seguro-proposta em licitações eleitorais se mostra estratégica para desestimular a participação de "aventureiros", ou seja, empresas sem capacidade técnica ou financeira para cumprir o contrato. Ao exigir uma garantia financeira, a Administração Pública se protege contra o eventual abandono da proposta ou da não assinatura do contrato.

Em conclusão, a adoção do seguro-proposta representa um avanço na segurança jurídica das licitações eleitorais. A medida tende a atrair licitantes mais qualificados e comprometidos, reduzindo a volatilidade do processo licitatório e garantindo a seleção de um parceiro capaz de atender às demandas críticas do suporte ao voto informatizado.

A adoção do seguro-proposta é legal e independe de estudos mais aprofundados como a questão da qualificação econômico-financeira, bastando apenas uma justificativa como a aqui proposta.

Referências

AFFONSO, Bruno Dantas Faria. **Contratos administrativos e convênios**. Slides. Goiânia: IPOG, 2022.

AFFONSO, Bruno Dantas Faria. **Planejamento estratégico nas contratações públicas**. Slides. Goiânia: IPOG, 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 9.507**, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. **Lei Federal nº 14.133**, de 1º de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília, DF, 2021.

MOTTA, José Carlos Nader. **Governança, compliance e integridade em licitações**. slides. Goiânia: IPOG, 2022.

OLIVEIRA, Marcio Bispo de. **Licitações e contratos: governança e gestão em contratações e aquisições públicas**. Trabalho de Conclusão de Curso de MBA. Goiânia: IPOG, 2025.

PIRES, Plínio de Melo. **Editais, habilitação e recursos administrativos**. Slides. Goiânia: IPOG, 2022.

PIRES, Plínio de Melo. **Termo de Referência e Projeto Básico**. Slides. Goiânia: IPOG, 2022.

SOUZA, Bruno Cezar Andrade de, WERMELINGER, Célio Castro. **Desafios para inovar no processo eletrônico de votação brasileiro**. 25 anos da urna eletrônica, 1ª edição. Sítio eletrônico: https://eje.tre-ba.jus.br/pluginfile.php/37715/mod_label/intro/25-anos-da-urna-eletronica-digital.pdf, acessado em 25 de maio de 2025. Escola Judiciária Eleitoral da Bahia (TRE-BA), 2021.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Ata de Pregão Eletrônico nº 0049/2020**. Sítio eletrônico: https://apps.tre-rj.jus.br/site/gecoi_arquivos/licitacao/pregao/202009231254_arq_159064.pdf, acessado em 06 de maio de 2025. Rio de Janeiro, 2020.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Ata de Pregão Eletrônico nº 0059/2022**. Sítio eletrônico: https://apps.tre-rj.jus.br/site/gecoi_arquivos/licitacao/pregao/202209021626_arq_179224.pdf, acessado em 06 de maio de 2025. Rio de Janeiro, 2022.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Criação de polos de carga das urnas eletrônicas**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2020/resolucao-tre-rj-no-1128-2020>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2020.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Criação de polos de carga das urnas eletrônicas**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2022/resolucao-tre-rj-no-1211-2022>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2022.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Estudos Técnicos Preliminares relativos às eleições de 2018**. Rio de Janeiro, 2018.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Estudos Técnicos Preliminares relativos às eleições de 2020**. Sítio eletrônico: https://apps.tre-rj.jus.br/site/gecoi_arquivos/licitacao/pregao/202009231254_arq_158252.pdf, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2020.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Estudos Técnicos Preliminares relativos às eleições de 2022**. Sítio eletrônico: https://apps.tre-rj.jus.br/site/gecoi_arquivos/licitacao/pregao/202209021626_arq_178723.pdf, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2022.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Manual das atividades desenvolvidas nos polos de carga das urnas eletrônicas**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/atos-da-presidencia/2020/ato-gp-tre-rj-no-274-2020>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2020.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Manual de Gerenciamento de Riscos**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/atos-da-presidencia/2019/ato-gp-tre-rj-no-462-de-21-de-outubro-de-2019>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2019.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Revisa a política de Gestão de Riscos**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2024/resolucao-tre-rj-no-1-348-de-23-de-setembro-de-2024>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2024.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Termo de Referência relativo às eleições de 2016**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/licitacoes-contratos-e-instrumentos-de-cooperacao/editais-de-licitacao/editais-de-licitacao>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2016.

TRE/RJ, Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro. **Termo de Referência relativo às eleições de 2018**. Sítio eletrônico: <https://www.tre-rj.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/licitacoes-contratos-e-instrumentos-de-cooperacao/editais-de-licitacao/editais-de-licitacao>, acessado em 07 de abril de 2025. Rio de Janeiro, 2018.

TSE, Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 23.673**, de 14 de dezembro de 2021. Sítio eletrônico: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2021/resolucao-no-23-673-14-de-dezembro-de-2021>, acessado em 19 de maio de 2025. Brasília, 2021.

TSE, Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 23.736**, de 27 de fevereiro de 2024. Sítio eletrônico: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2024/resolucao-no-23-736-de-27-de-fevereiro-de-2024>, acessado em 19 de maio de 2025. Brasília, 2024.

VALLE, Fernando Sérgio Fernandes do. **Qualificação econômico-financeira e precificação em certames licitatórios**. Slides. Goiânia: IPOG, 2022.

Recebimento: 23/10/2025

Aprovação: 10/12/2025