

FATORES ASSOCIADOS A DESPESAS COM RESSARCIMENTO DE PESSOAL REQUISITADO: UM ESTUDO COM TRIBUNAIS ELEITORAIS¹

RESUMO

A Justiça Eleitoral brasileira pode requisitar servidores de outros órgãos para atender suas demandas, o que tem potencial de causar uma dupla perda para os órgãos de origem, que não podem contar com esses servidores e ainda precisam arcar com sua remuneração. Nesse contexto, surgem conflitos relacionados ao orçamento das instituições, evidenciados em movimentos normativos que visam restringir o uso indiscriminado desse instituto, como a regulamentação de limites para reembolso com cessões, requisições e movimentações para compor força de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal. Dessa forma, o objetivo deste estudo consistiu em analisar a associação entre fatores estruturais dos Tribunais Eleitorais (quantidade de servidores requisitados, municípios, zonas eleitorais, eleitorado e cargos efetivos providos) e a despesa executada no elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado). Para tanto, dados relativos ao exercício financeiro de 2022 foram obtidos por meio dos portais de transparência dos tribunais, das estatísticas eleitorais do TSE e do portal Siga Brasil. A análise dos dados foi realizada por meio da correlação de *Spearman*. Foram identificadas correlações negativas moderadas e fortes com o eleitorado, o quantitativo de zonas eleitorais e de cargos efetivos providos dos Tribunais Regionais Eleitorais. Por fim, não foram encontradas associações significativas com a quantidade de servidores requisitados. Esses resultados contribuem para uma melhor compreensão da dependência de servidores requisitados por parte da instituição e podem auxiliar no planejamento orçamentário para os próximos exercícios financeiros.

Palavras-chave: planejamento orçamentário; execução orçamentária; despesa com pessoal; servidores requisitados; Justiça Eleitoral.

FACTORS ASSOCIATED FOR EXPENSES WITH REIMBURSEMENT OF REQUESTED WORKERS: A STUDY WITH ELECTORAL COURTS

ABSTRACT

The Brazilian Electoral Court may request employees from other agencies to meet their demands, which has the potential to cause a double loss for the organs of origin, which cannot count on these servers and still need to pay their remuneration. In this context, conflicts related to the budget of the institutions arise, evidenced in normative movements that aim to restrict the indiscriminate use of this institute, such as the regulation of limits for reimbursement with assignments, requisitions and movements to compose workforce within the scope of the Federal Public Administration. Thus, the objective of this study was to analyze the association between structural factors of the Electoral Courts (number of requested workers, electoral zones, electorate and effective positions provided) and the expenditure executed in the expense element 96 (Reimbursement of Requested Staff). To this end, data for the 2022 financial year were obtained through the transparency portals of the courts, the electoral statistics of the TSE and the portal Siga Brasil. Data analysis was performed using Spearman's correlation. Strong and moderate negative correlations were identified with the electorate, the number of electoral zones and the effective positions of the Regional Electoral Courts. Finally, no significant associations were found with the number of workers requested. These results contribute to a better understanding of the dependence on servers requested by the institution and can help in the budget planning for the next financial years.

Keywords: budget planning; budget execution; staff costs; requested workers; Brazilian Electoral Court.

INTRODUÇÃO

A Justiça Eleitoral (JE), configura instituição singular, dotada de competência jurisdicional e de ampla atribuição administrativa concernente ao processo eleitoral (Mendes & Branco, 2021). Entre as particularidades dessa instituição, encontra-se a possibilidade de efetuar requisições de pessoal das esferas federal, estadual, distrital e municipal, conforme Lei n. 4.737 (1965) e Lei n. 6.999 (1982). Ocorre que o uso excessivo desse instituto pode gerar dificuldades na utilização da força de trabalho dos órgãos de origem.

Nesse sentido, a Lei n. 13.328 (2016) estabeleceu regras mais restritivas para requisição pela Justiça Eleitoral de servidores públicos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Foi fixado um prazo máximo prazo de 3 (três) anos que, todavia, pode ser prorrogado por igual período, mediante, entre outros requisitos, o reembolso das parcelas de natureza permanente da remuneração ou salário já incorporadas, inclusive das vantagens pessoais, da gratificação de desempenho a que fizer jus no órgão ou entidade de origem e dos respectivos encargos sociais.

Não há impedimento para que estados, municípios e o Distrito Federal (DF) também estabeleçam, dentro de sua competência, requisitos mais restritivos para efetivar essas requisições. Ou seja, municípios e estados também podem fixar prazos máximos de requisição e exigir reembolso das despesas a partir de um determinado período da requisição.

Por outro lado, o crescimento dessa despesa é um indicativo de que o período dessas requisições de pessoal pode estar se prolongando além do razoável, o que pode representar um risco a prestação dos serviços oferecidos pelos demais órgãos que compõem a Administração Pública. Ademais, a requisição com recorrente manutenção dos mesmos servidores, além de gerar esses ressarcimentos, poderia configurar afronta ao princípio constitucional do concurso público.

A existência de pagamentos acumulados e concentrados no mês de dezembro de cada exercício financeiro representa outro problema organizacional que dificulta o acompanhamento e a projeção dessas despesas, exigindo iniciativas adicionais que viabilizem o pagamento mês a mês. Além disso, o Manual Técnico de Orçamento (MTO), da Secretaria de Orçamento Federal [SOF] (2022) mostra limites orçamentários e financeiros máximos anuais de reembolso com cessões, requisições e movimentações para compor força de trabalho no Poder Executivo Federal.

Nesse contexto, surge para os órgãos requerentes, os Tribunais Eleitorais, uma preocupação com o impacto decorrente desses reembolsos atuais e potenciais no planejamento orçamentário. Pois erros de previsão orçamentária são maléficos e contraproducentes para a eficácia governamental, prejudicando o efetivo retorno dos recursos obtidos junto à coletividade (Alves, 2015; Deon, Macêdo, Zanin, & Moura, 2021).

Vários estudos foram desenvolvidos buscando uma maior compreensão acerca de fatores associados às despesas com pessoal (Gomes, Romero, Mello, & Lima, 2021; Profili, 2021; Santos & Ferreira, 2017; Silva, Moraes, & Maia Filho, 2021; Souza, Silva, & Câmara, 2018). Utilizando o caso da Justiça Eleitoral, que é um importante *outlier* no que se refere a possibilidade de utilizar força de trabalho oriunda dos demais órgãos, este artigo busca ampliar o conhecimento acerca de fatores ligados a despesas com ressarcimento de pessoal requisitado.

Emerge, assim, o tema deste trabalho. Trata-se de um estudo, na área de finanças públicas e gestão orçamentária, que tem como foco a análise de aspectos relacionados a requisições de pessoal pela JE, em especial, a dimensão dos procedimentos contábeis orçamentários relacionado a despesas classificadas como de pessoal e encargos sociais. Diante do exposto, essa pesquisa busca responder

o seguinte problema: Quais são as associações entre a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) e fatores como a quantidade de servidores requisitados, de cargos efetivos providos, de zonas eleitoras e eleitorado dos Tribunais Eleitorais?

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar as associações entre a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) e a quantidade de servidores requisitados, de cargos efetivos providos, de zonas eleitoras e eleitorado dos Tribunais Eleitorais.

Justifica-se o presente trabalho, inicialmente, pela relevância do estudo das finanças públicas para uma melhor compreensão do funcionamento da administração pública no Brasil. Outro indicador da importância do tema é o fato da atual Constituição Federal (1988) ter dedicado um capítulo às finanças públicas em seus arts. 163 a 169.

Dados extraídos do portal Siga Brasil (Senado Federal, 2023) mostram que a execução do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado), saiu de um montante de aproximadamente R\$ 1,5 milhão para mais R\$ 11 milhões, entre os exercícios financeiros de 2010 e 2022. Além disso, o número de Tribunais Eleitorais que executaram esse tipo de despesa saltou, nesse período, de 5 para 18, de um total de 28. Esse crescimento, tanto do montante executado quanto dos Tribunais envolvidos, indica que requisições de pessoal podem estar ocorrendo por um período prolongado.

O presente estudo se justifica, também, pela necessidade de um mapeamento da composição da força de trabalho da Justiça Eleitoral, no que se refere a proporção entre servidores efetivos e requisitados. Busca-se com isso trazer evidências que possam contribuir, mesmo que indiretamente, para uma relação harmoniosa e equilibrada entre os órgãos requerentes e requeridos.

A ausência dessa harmonia pode colocar em risco a continuidade da prestação dos serviços oferecidos tanto pela JE quanto pelos demais órgãos da Administração Pública em suas diversas esferas. Assim, procura-se contribuir com a *accountability* na relação entre as partes envolvidas, por meio do aprimoramento da transparência orçamentária, bem como de uma maior clareza do impacto orçamentário-financeiro dessas relações.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Ressarcimento de pessoal requisitado

O ressarcimento de pessoal requisitado possui fundamento legal no art. 93 da Lei n. 8.112 (1990), que ao dispor sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, permite o exercício de servidor em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; e em casos previstos em leis específicas.

A Lei n. 8.112/1990 (1990) não traz uma definição explícita sobre a requisição de pessoal, apenas que o servidor pode ter o exercício em outro órgão ou entidade em casos previstos por leis específicas. Coube ao Decreto n. 10.835 (2021) definir requisição como o ato irrecusável, em que o agente público requisitado passa a ter exercício no órgão ou na entidade requisitante, sem alteração da lotação no órgão ou na entidade de origem.

Nos termos do Decreto n. 10.835 (2021), essas requisições só podem ser realizadas por órgão ou entidade que possua prerrogativa expressa de requisitar agentes públicos, não havendo prejuízo da remuneração ou do salário permanente do agente público, incluídos encargos sociais, abono pecuniário, gratificação natalina, férias e adicional de um terço. Além disso, a requisição será concedida por prazo indeterminado, exceto se houver disposição legal em contrário, e não poderá ser encerrada por ato unilateral do órgão ou da entidade requisitada.

A Lei n. 6.999 (1982), que dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral, estabelece o prazo de 1 (um) ano, prorrogável, a essas requisições. O limite de prorrogações dessas requisições é estabelecido pela Resolução TSE n. 23.523 (2017) em mais 4 (quatro) períodos de 1 (um) ano. Ademais, A Lei n. 6.999 (1982) e a Resolução TSE n. 23.523 (2017), permitem requisição de outros servidores pelo prazo máximo e improrrogável de 6 (seis) meses, no caso de acúmulo ocasional de serviço.

Para fins deste trabalho, consideram-se requisitados os servidores e/ou empregados não integrantes do quadro próprio, excluídos os ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança, em consonância com a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) n. 102 (2009). A Resolução CNJ n. 102 (2009) é um dos instrumentos normativos que regula as ações de transparência nas ações do Poder Judiciário. Seu objetivo é regulamentar a publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectiva estrutura remuneratórias dos tribunais e conselhos. Com isso, visa padronizar a apresentação das informações, de modo a conferir inteligibilidade e comparabilidade, se constituindo em mecanismo de controle social.

O Anexo VII da Resolução CNJ n. 102 (2009) trata requisitados de maneira ampla, incluindo aqueles em exercício no órgão mediante requisição, cessão, exercício temporário ou qualquer outra forma que tenha ressarcimentos contabilizados no elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Despesas de Pessoal Requisitado.

De acordo com a Portaria Interministerial n. 163 (2001) são classificadas no elemento 96 – Ressarcimento de Despesas de Pessoal Requisitado, as despesas orçamentárias com ressarcimentos realizadas pelo órgão ou entidade de origem quando o servidor pertencer a outras esferas de governo ou a empresas estatais não-dependentes e optar pela remuneração do cargo efetivo, nos termos das normas vigentes. Ou seja, nesse elemento são contabilizados reembolsos aos órgãos de origem de servidores que estão exercendo suas atividades em outros órgãos, dentro dos parâmetros estabelecidos na legislação.

Para fins de classificação a ser utilizada na execução orçamentária e financeira, o MTO estabelece que todas as despesas relativas a ressarcimento de pessoal requisitado deverão ser contabilizadas, exclusivamente, no elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Despesas de Pessoal Requisitado, observando-se o Grupo de Natureza de Despesa (1 - Pessoal e Encargos Sociais ou 3 - Outras Despesas Correntes). Para despesas com pessoal, esse elemento é desdobrado em dois subelementos conforme o Tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Desdobramento do elemento 96 - GND 1

Classificação orçamentária	Título	Finalidade
31.9X.96.01	Pessoal requisitado de órgãos da administração pública federal.	Ressarcimento de pessoal requisitado quando envolver órgãos da administração pública federal.
31.90.96.02	Pessoal requisitado de outros entes - estados, municípios e DF.	Ressarcimento de pessoal requisitado quando envolver órgãos que não integram a administração pública federal (estados, municípios e DF).

Fonte: adaptado do Manual Técnico de Orçamento (SOF, 2022)

Portanto, os ressarcimentos de pessoal requisitado classificado no GND 1 – Pessoal e encargos sociais, são contabilizados, atualmente, em dois blocos. O primeiro, classificado no subelemento 01, destinado a ressarcir órgãos da administração pública federal, podendo constar na modalidade de

aplicação direta ou na modalidade intraorçamentária; e o segundo, para os demais órgãos, de natureza estadual, municipal e distrital, que não integram a administração pública federal, no subelemento 02.

O processo orçamentário não é livre de conflitos, principalmente devido ao aumento de pressões sobre o orçamento, decorrentes da expansão de funções governamentais (Deon *et al.*, 2021; Schick, 1973). Evidências desse potencial de conflito nas despesas com ressarcimento com pessoal requisitado podem ser visualizadas em movimentos normativos que visam restringir o uso indiscriminado desse instituto, como a regulamentação de limites para reembolso com cessões, requisições e movimentações para compor força de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal (SOF, 2022).

O estabelecimento desse limite orçamentário se junta a outras iniciativas, como a Lei n. 13.328 (2016), que estabeleceu em 3 (três) anos o prazo de requisição de servidor público da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para a Justiça Eleitoral. Após esse prazo, é facultada a permanência do servidor, por igual período, mediante manifestação formal de interesse do órgão requisitante e reembolso das parcelas de natureza permanente da remuneração ou salário já incorporadas, inclusive das vantagens pessoais, da gratificação de desempenho a que fizer jus no órgão ou entidade de origem e dos respectivos encargos sociais.

O prazo máximo de 3 (três) anos para administração federal também foi incorporado pela Resolução TSE n. 23.523 (2017). Importante destacar que, nos termos do § 1º, do art. 4º, a possibilidade de reembolso em decorrência de servidor público da administração pública federal direta, autárquica e fundacional ultrapassou esse prazo, seria, em tese, a única exceção à regra do ônus pelo salário ou remuneração do servidor requisitado ser do órgão de origem.

O MTO ressalta ainda a importância de iniciativas que permitam o pagamento mensal e regular dos ressarcimentos, evitando acúmulos no encerramento do exercício, o que dificulta o planejamento e o controle da despesa (SOF, 2022). Atualmente, mecanismos de controle buscam medir e avaliar o desempenho da organização, bem como implementar ações corretivas, se necessário, assegurando a utilização eficiente e eficaz dos recursos para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Queiroz, Espejo, & Mendieta, 2022).

Assim, no processo orçamentário, vão se criando ou expandido dispositivos e estratégias de controle para regular e conter conflitos (Queiroz, Espejo, & Mendieta, 2022; Schick, 1973). No contexto de ressarcimento de pessoal requisitado, percebe-se a existência um esforço normativo que visa dificultar o seu uso indiscriminado, seja com uma barreira temporal seja com a imposição do ônus orçamentário-financeiro, como se observa no MTO da SOF (2022), na Lei n. 13.328 (2016) e na Resolução TSE n. 23.523 (2017). Além disso, existe um esforço para apresentar medidas alternativas que visem superar a insuficiência da força de trabalho na JE em anos eleitorais, com preocupação nos reflexos orçamentários, financeiros e contábeis, nos termos da Portaria TSE n. 1.157 (2022).

Portanto, busca-se, atualmente, que os sistemas de controle e acompanhamento sejam abrangentes, capazes de integrar medidas financeiras e não financeiras de custos e consequências das operações de uma entidade, bem como analisar e relatar os resultados interna e externamente, auxiliando, com isso, os tomadores de decisão a avaliar tendências e comparar as entidades (Queiroz, Espejo, & Mendieta, 2022; Mosso, 1999).

2.2 Formulação das Hipóteses

O Manual Técnico de Orçamento (SOF, 2022) estabelece limites orçamentários e financeiros máximos anuais de reembolso com cessões, requisições e movimentações para compor força de trabalho da Administração Pública Federal direta e indireta, visando garantir o correto acompanhamento e projeção dessas despesas, evitando-se eventuais insuficiências de recursos

orçamentários. Com base nessa preocupação, supõe-se que o aumento no quantitativo de servidores requisitados pode provocar acréscimos na execução orçamentária no elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado). Isso está aliando à implementação de uma cultura de acompanhamento das contas públicas, que fortalece o controle social, principalmente em um grupo de despesa tão significativo na prestação dos serviços públicos à sociedade, como as despesas com pessoal (Costa *et al.*, 2019). Com base no exposto, foi formulada a primeira hipótese de pesquisa.

H1: Existe uma associação positiva entre o total de servidores requisitados e a execução de despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisito – Elemento de despesa 96.

O Estado, como qualquer organização, necessita de capital humano para executar as suas finalidades, pois não é viável exercer suas funções sem as pessoas, portanto, é esperado que as despesas com pessoal sejam significativas (Gomes *et al.*, 2021). Assim, a JE possui seu quadro próprio de servidores e supõe-se que uma maior quantidade de cargos providos diminui a necessidade de se requisitar servidores de outros órgãos que demandariam ressarcimentos. Nesse sentido, foi formulada a segunda hipótese de pesquisa.

H2: Existe uma associação negativa entre a quantidade de cargos efetivos providos e a execução de despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisito – Elemento de despesa 96.

O Decreto n. 21.076 (1932), ao regular em todo o País as eleições federais, estaduais e municipais, trouxe para a Justiça Eleitoral expressas atribuições administrativas para efetuar todas as funções eleitorais: alistamento eleitoral, campanha, votação, apuração dos votos, proclamação e diplomação dos eleitos. Supõe-se que quanto maior o eleitorado vinculado ao Tribunal Eleitoral maior é a probabilidade de se executar despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisitado. Neste contexto surge a terceira hipótese da pesquisa:

H3: Existe uma associação positiva entre o eleitorado e a execução de despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisito – Elemento de despesa 96.

O eleitorado brasileiro está distribuído por meio das Zonas Eleitorais, regiões geograficamente delimitada dentro de um Estado, que centraliza e coordena os eleitores ali domiciliados. Pode ser composta por mais de um município, ou por parte dele. Diante do exposto, surge a quarta hipótese a ser testada:

H4: Existe uma associação positiva entre a quantidade de Zonas Eleitorais e a execução de despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisito – Elemento de despesa 96.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado o propósito da pesquisa de identificar associações entre a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) e fatores como a quantidade de servidores requisitados, de cargos efetivos providos, de zonas eleitorais e eleitorado dos Tribunais Eleitorais, foi coletada a execução da despesa liquidada em 2022 no elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Pessoal Requisitado, com dados obtidos no portal Siga Brasil (<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrazil>) em 13 de janeiro de 2023. Essa escolha metodológica visa evidenciar o comportamento dos ressarcimentos no exercício financeiro mais próximo possível da coleta do quantitativo de pessoal, de modo a permitir uma melhor análise e interpretação dos dados.

A coleta ocorreu por meio do “Painel Especialista”, na opção “Gráficos customizados”. Foram utilizados como filtros da pesquisa: “Ano Execução” 2022, “UO (Cod)” 14101 a 14128, “DESP GND (Cod)” 1, “Elemento Despesa (Cod)” 96, “Subelemento de Despesa (Cod)” e “Liquidado (R\$)”. Com isso foi gerado um relatório da despesa liquidada em Reais com Ressarcimento e Pessoal Requisitado nas Unidades Orçamentárias dos Tribunais Eleitorais no exercício de 2022. Esse relatório foi exportado para o Microsoft Excel para tratamento e análise.

Também foram coletadas as informações relativas aos Anexos IVa e VII da Resolução CNJ n. 102 (2009) constantes nos Portais de Transparência e Prestação de Contas dos Tribunais Eleitorais. O Anexo IVa da Resolução CNJ n. 102 (2009) apresenta os quantitativos de cargos efetivos, segregando entre os que estão vagos, os ocupados por servidores estáveis e os ocupados por servidores não estáveis. Já o Anexo VII da Resolução CNJ n. 102 (2009) contém a relação completa de servidores e/ou empregados não integrantes do quadro próprio, excluídos os ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança.

Este trabalho buscou coletar informações referentes ao exercício financeiro de 2022. Essa escolha decorre do fato de se tratar de ano de realização de eleições gerais, que são realizadas simultaneamente em todo o país para eleger o presidente e o vice-presidente da República, os governadores e seus vices, senadores, deputados federais e estaduais. Supõe-se que esse cenário exija uma maior quantidade de força de trabalho.

Na apuração do quantitativo de cargos efetivos providos, as informações foram coletadas entre os dias 6 e 9 de dezembro de 2022, nos portais de transparência e prestação de contas dos Tribunais Eleitorais, que devem divulgar quadrimestralmente essas informações em atendimento ao disposto no Anexo IVa da Resolução CNJ n. 102 (2009). 26 Tribunais apresentaram dados quadrimestrais, com base no mês de agosto 2022, exceto o TRE-RS e o TRE-AM que continham informações mensais para setembro e outubro de 2022, respectivamente.

Para se descobrir o quantitativo de servidores requisitados de outros órgãos, foram coletadas as listas nominais constantes no Anexo VII da Resolução CNJ n. 102 (2009). A coleta ocorreu inicialmente entre 6 e 9 de dezembro de 2022, com a coleta de informações de 27 unidades, pois o TRE-RR não tinha os dados publicados. Devido à ausência desses dados, novos esforços foram feitos nos dias 12 e 13 de dezembro para verificar se a falta dos dados era temporária. Como os dados ainda estavam ausentes, as informações foram solicitadas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) em 13 de dezembro. As informações foram disponibilizadas em 19 de dezembro.

Além disso, foram feitas solicitação, no dia 13 de dezembro, por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), para obter a posição mais recente de quatro tribunais que tinham disponibilizados dados referentes ao primeiro semestre de 2022. Destes quatro tribunais, dois responderam à solicitação (TRE-RS e TRE-RJ) no mês de dezembro, enquanto dois outros (TRE-GO e TRE-MA) não forneceram informações até 13 de janeiro de 2023, quando uma última tentativa foi feita por meio dos portais de transparência e a coleta foi encerrada.

As informações extraídas dos Anexos IV e VII da Resolução CNJ n. 102 (2009), foram consolidadas em uma planilha do Microsoft Excel. Da relação nominal constante no Anexo VII foi extraído o quantitativo de servidores requisitados. A essas informações, foram acrescentadas na planilha o eleitorado e a quantidade de zonas eleitorais, referente a outubro de 2022, disponível nas estatísticas eleitorais da JE. Ademais, foi adicionada à planilha a execução da despesa liquidada em 2022 no elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Pessoal Requisitado, com dados obtidos no portal Siga Brasil. Posteriormente, essas informações foram transportadas para planilha estatística jamovi, a fim de realizar o teste de correlação.

Foi realizada a análise de Correlação de *Spearman*, que é uma medida estatística não-paramétrica que avalia a relação entre duas variáveis que não possuem distribuição normal, por meio da planilha eletrônica jamovi (versão 2.3.21), de forma a correlacionar essa execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) no exercício 2022 a características dos Tribunais Eleitorais que pudessem estar relacionadas: quantidade de requisitados, quantidade de cargos efetivos providos, eleitorado e quantidade de Zonas Eleitorais, com a finalidade de buscar evidências relativas a associação entre esses fatores e os valores executados no Ressarcimento de Pessoal. Essa informação pode auxiliar processos de gestão relacionados a contratação de pessoal e distribuição de Zonas Eleitorais, por exemplo.

Antes de tentar verificar a correlação entre essas informações e a execução de despesas com ressarcimento de pessoal requisitado no exercício 2022, foi realizado o teste de Shapiro-Wilk para avaliar a normalidade dos dados. Como os dados não apresentaram normalidade, foi utilizada, por meio da planilha estatística jamovi, a Correlação de Spearman, cujo coeficiente de correlação, representado pela letra grega rho (ρ), varia de -1 a +1, permitindo a análise da direção e força das relações entre as variáveis, conforme tabela 2 (Corder & Foreman, 2009).

Tabela 2

Força relativa do coeficiente de correlação de Spearman

Coeficiente de Correlação para uma Relação Direta	Coeficiente de Correlação para uma Relação Inversa	Força do Relacionamento das Variáveis
0.0	0.0	Nenhum/trivial
0.1	-0.1	Fraca/pequena
0.3	-0.3	Moderada/média
0.5	-0.5	Forte/grande
1.0	-1.0	Perfeita

Fonte: Corder e Foreman (2009)

No que concerne a aspectos éticos, a pesquisa utilizou dados de acesso público, que foram agregadas sem identificação individual de servidores, garantindo a privacidade e a proteção de dados. Bishop e Kuula-Luumi (2017) mostram a importância da existência de preocupações com questões éticas, mesmo com a utilização de dados secundários. Uma limitação que se destaca no trabalho é o fato de se estudar um fenômeno muito específico da JE, o que limita as generalizações que poderiam ser feitas a outras entidades.

Para a análise dos dados, inicialmente foram adotadas técnicas de estatística descritiva buscando obter informações sobre as características da população. Em seguida, testou-se a força e a direção da associação entre a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) e a quantidade de servidores requisitados, de cargos efetivos providos, de zonas eleitorais e eleitorado dos Tribunais Eleitorais por meio da técnica de correlação de *Spearman*, uma vez que as variáveis não possuem distribuição normal.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estatísticas descritivas

Os sujeitos da pesquisa são as Unidades Orçamentárias da Justiça Eleitoral brasileira, composta por 28 Tribunais Eleitorais, 27 Tribunais Regionais Eleitorais com jurisdição nos estados e no DF e o Tribunal Superior Eleitoral, com jurisdição em todo território nacional. A Tabela 3 evidencia algumas características dos sujeitos da pesquisa.

Tabela 3

Características dos sujeitos da pesquisa

Unidade Orçamentária	Abrangência	Sede do Tribunal	Zonas Eleitorais*	Eleitorado
TRE-AC	Acre	Rio Branco	9	588.433
TRE-AL	Alagoas	Maceió	42	2.325.656
TRE-AM	Amazonas	Manaus	60	2.647.748
TRE-BA	Bahia	Salvador	199	11.291.528
TRE-CE	Ceará	Fortaleza	109	6.820.673
TRE-DF	Distrito Federal	Brasília	20	2.900.123**
TRE-ES	Espírito Santo	Vitória	50	2.921.506
TRE-GO	Goiás	Goiânia	92	4.870.354
TRE-MA	Maranhão	São Luís	105	5.042.999
TRE-MT	Mato Grosso	Cuiabá	57	2.469.414
TRE-MS	Mato Grosso do Sul	Campo Grande	49	1.996.510
TRE-MG	Minas Gerais	Belo Horizonte	304	16.290.870
TRE-PA	Pará	Belém	100	6.082.312
TRE-PB	Paraíba	João Pessoa	68	3.091.684
TRE-PR	Paraná	Curitiba	186	8.475.632
TRE-PE	Pernambuco	Recife	122	7.018.098
TRE-PI	Piauí	Teresina	74	2.573.810
TRE-RJ	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	165	12.827.296
TRE-RN	Rio G. do Norte	Natal	60	2.554.727
TRE-RS	Rio G. do Sul	Porto Alegre	165	8.593.469
TRE-RO	Rondônia	Porto Velho	29	1.230.987
TRE-SC	Santa Catarina	Florianópolis	99	5.489.658
TRE-SP	São Paulo	São Paulo	393	34.667.793
TRE-SE	Sergipe	Aracaju	29	1.671.801
TRE-TO	Tocantins	Palmas	33	1.094.003
TRE-RR	Roraima	Boa Vista	8	366.240
TRE-AP	Amapá	Macapá	10	550.687
TSE	Brasil	Brasília	2.637**	156.454.011

Fonte: Elaboração própria, com dados do TSE (2022).

* Incluídos 697.078 eleitores que possuem domicílio eleitoral no exterior, vinculados à Zona Eleitoral do Exterior (ZZ) do TRE-DF.

** Total de Zonas Eleitorais da JE, o TSE especificamente não possui Zonas Eleitorais.

Inicialmente, foram analisadas as características da execução orçamentária do elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Pessoal Requisitado. A maioria dos Tribunais Eleitorais (64%) apresentou despesas liquidadas nesse elemento de despesa em 2022. A maioria desses Tribunais (72,22%) executaram exclusivamente no subelemento 96.02, destinado ao reembolso a órgãos municipais, estaduais e do DF. 2 Tribunais (TRE-MA e TRE-DF) somente no 96.01, destinado ao reembolso a órgãos federais e 3 (TSE, TRE-SE e TRE-TO) apresentaram execução mista, ou seja, tiveram valores liquidados nos dois subelementos de despesa. Todas as regiões apresentaram Tribunais Eleitorais com movimentação no elemento de despesa 96: 7 no Nordeste, 5 no Norte, 4 no Centro-Oeste, 1 no Sudeste e 1 no Sul. Na Tabela 4 são apresentadas mais algumas características da execução orçamentária com Ressarcimento de Pessoal Requisitado no exercício 2022.

Tabela 4

Estatística descritiva

	Execução Elemento de Despesa 96	
Média	R\$	396.914,05
Erro padrão	R\$	108.984,88
Mediana	R\$	45.623,53
Moda	R\$	0,00
Desvio padrão	R\$	576.693,75
Variância	R\$	332.575.684.308,12
Curtose		2,82
Mínimo	R\$	0,00
Máximo	R\$	2.293.711,54
Soma	R\$	11.113.593,42
Contagem		28

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível observar que uma grande dispersão na execução orçamentária das Unidades Orçamentárias da JE. A moda representa 10 Unidades que não executaram a despesa no exercício 2022. Já o tribunal com maior execução representa mais de 20% do total executado. Assim, nota-se a existência de uma concentração da despesa em poucas Unidades que é demonstrada pela dispersão identificada no desvio padrão, variância e curtose. Essa informação pode auxiliar práticas gerenciais que auxiliem na administração e controle dos recursos da organização, bem como a utilização de práticas contábeis para acompanhar acompanhamento e planejamento orçamentário.

4.2 Análise de correlação

Foi realizada a análise de Correlação de *Spearman*, de forma a buscar correlacionar características dos Tribunais Eleitorais que pudessem estar relacionadas a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado). Nesta análise, a execução orçamentária foi comparada com as seguintes características: quantidade de requisitados, quantidade de cargos efetivos providos, eleitorado e quantidade de Zonas Eleitorais, com a finalidade de buscar evidências relativas a força da relação entre esses fatores e os valores executados no Ressarcimento de Pessoal Requisitado, conforme tabela 5 a seguir.

Tabela 5

Correlações de Spearman

		Execução orçamentária: Ressarcimento de Requisitados 2022
Execução - Ressarcimento de Requisitados 2022	Rho de Spearman	-
	p-value	-
Eleitorado	Rho de Spearman	-0.361
	p-value	0.059
Cargos efetivos providos	Rho de Spearman	-0.468 *
	p-value	0.012
Requisitados Total	Rho de Spearman	-0.366
	p-value	0.055
Quantidade de Zonas Eleitorais	Rho de Spearman	-0.588 **
	p-value	0.001



Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com o teste de *Spearman*, a execução orçamentária com Ressarcimento de Pessoal Requisitado apresentou relação inversa com todas as variáveis analisadas, ou seja, quanto maior a quantidade de requisitados, a quantidade de cargos efetivos providos, o eleitorado e a quantidade de Zonas Eleitorais, menor é o valor da despesa liquidada no elemento de despesa 96 - Ressarcimento de Pessoal Requisitado. Isso sugere que quanto maior o porte do Tribunal Eleitoral maior é a possibilidade de não necessitar executar despesas com o elemento de despesa 96 - Ressarcimento de Pessoal Requisitado. Assim, a quantidade de requisições parece não ser determinante para a execução da despesa.

Essas relações variam de uma força forte (-0.588), na Quantidade de Zonas Eleitorais, a força moderada nas demais variáveis. Destaque-se as correlações que apresentaram significância estatística: A primeira foi a correlação negativa moderada (-0.468), a um nível de significância de 0,05, entre cargos efetivos providos e execução orçamentária; e a correlação negativa forte (-0.588) entre execução orçamentária e Quantidade de Zonas Eleitorais, a um nível de significância de 0,01. Essas informações podem ser importantes em uma estratégia de ampliação de cargos efetivos providos e diminuição da dependência de servidores externos ao quadro, bem como em estudos sobre dimensionamento de Zonas Eleitorais.

Como o TSE tem características não presentes em outros Tribunais Eleitorais, como, por exemplo, o fato de não possuir Zonas Eleitorais, que se mostrou uma variável importante no primeiro teste, a correlação foi refeita excluindo o TSE, e resultados constam na tabela 6.

Tabela 6

Correlações de Spearman – excluído o TSE

		Execução orçamentária - Ressarcimento de Requisitados 2022
Execução - Ressarcimento de Requisitados 2022	Rho de Spearman	-
	p-value	-
Eleitorado	Rho de Spearman	-0.490**
	p-value	0.009
Cargos efetivos providos	Rho de Spearman	-0.562 *
	p-value	0.002
Requisitados Total	Rho de Spearman	-0.315
	p-value	0.110
Quantidade de Zonas Eleitorais	Rho de Spearman	-0.561 **
	p-value	0.002

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Após o segundo teste o padrão de relação inversa das variáveis com a execução orçamentária com Ressarcimento de Pessoal Requisitado se manteve. Foram identificadas correlações negativas moderadas entre execução do elemento de despesa 96 e o eleitorado (-0.490), a um nível de significância de 0,01, que também se comunica com a ideia de que Tribunais Eleitorais com maior porte, que atendem a um número maior de eleitores e um, conseguem minimizar a execução de despesas com o elemento de despesa 96 - Ressarcimento de Pessoal Requisitado.

Além disso, foram encontradas correlações negativas fortes entre os valores ressarcidos e a quantidade de zonas eleitorais (-0.561), a um nível de significância de 0,01, e com o quantitativo total de cargos providos (-0.562), a um nível de significância de 0,05, sugerindo que a organização e a



distribuição de pessoal e das zonas eleitorais podem ser relevantes na determinação dos gastos com ressarcimento.

Esses resultados são importantes para a compreensão da dinâmica financeira do elemento de despesa 96 na JE e podem ser utilizados como base para a tomada de decisões no que diz respeito ao planejamento de gestão de pessoas e da alocação de recursos orçamentários e financeiros. Abaixo, a tabela 7 apresenta um resumo das hipóteses levantadas no estudo.

Tabela 7

Resumo das hipóteses levantadas no estudo

Hipóteses	Sinal Esperado	Significância	Conclusão
H1	Positivo	Sem Significância	Não validada
H2	Negativo	Significante	Validada
H3	Positivo	Significante	Não validada
H4	Positivo	Significante	Não validada

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os resultados indicam que Unidades com maior porte, ou seja, maior estrutura de cargos efetivos providos, mais zonas eleitorais e eleitorado, fazem uma menor utilização do elemento de despesa 96 – Ressarcimento de Pessoal Requisitado. Apesar da suposição que o aumento no quantitativo de servidores requisitados provocaria acréscimos na execução orçamentária no elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado), os resultados mostram que não existe associação significativa entre esses elementos. Ou seja, o montante de execução orçamentária não se altera à medida que mais servidores são requisitados de outros entes, portanto, não é possível aceitar a hipótese 1 da pesquisa.

Em relação a quantidade de cargos efetivos providos, os resultados sugerem que as Unidades Orçamentárias que possuem uma quantidade maior de servidores em seu quadro próprio tendem a apresentar menores execuções com Ressarcimento de Pessoal Requisitado, o que pode indicar requisições de pessoal em situações específicas e momentâneas nos Tribunais que possuem estrutura de pessoal mais adequada à demanda, permitindo, portanto, validar a hipótese 2 da pesquisa.

No que se refere à associação entre eleitorado e despesas com ressarcimento com pessoal requisitado, em que se esperava um sinal positivo, baseado na premissa de que um eleitorado maior pressionaria a estrutura de pessoal e, conseqüentemente, as despesas com o elemento de despesa 96, foi obtido um sinal negativo, não permitindo aceitar a hipótese 3 da pesquisa. Importante destacar que a associação somente apresentou significância quando excluído o TSE.

Os resultados encontrados não permitem aceitar a hipótese 4 da pesquisa, que sugere existir uma associação positiva entre a quantidade de Zonas Eleitorais e a execução de despesas com Ressarcimento de Pessoal Requisito – Elemento de despesa 96, visto que esta associação apresentou sinal negativo. Estes resultados vão ao encontro das hipóteses 2 e 3, no que se refere ao porte da unidade como elemento que pode ser determinante para a necessidade de se executar despesas com ressarcimento de pessoal requisitado. Além disso, esses resultados são importantes para a compreensão da dinâmica financeira do elemento de despesa 96 na JE e podem ser utilizados como base para a tomada de decisões no que diz respeito ao planejamento de gestão de pessoas e da alocação de recursos orçamentários e financeiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar associações entre a execução orçamentária do elemento de despesa 96 (Ressarcimento de Pessoal Requisitado) na JE com a quantidade de servidores requisitados, de cargos efetivos providos, de zonas eleitorais e eleitorado dos Tribunais Eleitorais,



buscou-se, inicialmente, fazer um levantamento, nos portais de transparência dos tribunais, do quantitativo de servidores e/ou empregados não integrantes do quadro próprio, por meio da coleta de dados constantes na relação exigida pelo Anexo VII da Resolução CNJ n. 102 (2009).

O estudo identificou correlações negativas moderadas a fortes entre diferentes variáveis relacionadas às despesas com ressarcimento de servidores requisitados em tribunais eleitorais brasileiros no exercício 2022. Houve, por exemplo, uma correlação negativa moderada entre o quantitativo total de requisitados e a execução do elemento de despesa 96. Outras correlações negativas moderadas com a execução do elemento de despesa 96 foram identificadas com o quantitativo total de cargos providos e o eleitorado. Além disso, foram encontradas correlações negativas fortes entre os valores ressarcidos e a quantidade de zonas eleitorais, sugerindo que a organização e a distribuição de zonas eleitorais podem ser relevantes na determinação dos gastos com ressarcimento.

Esses resultados são importantes para a compreensão da dinâmica financeira do elemento de despesa 96 na JE e podem ser utilizados como base para a tomada de decisões no que diz respeito ao planejamento de gestão de pessoas e da alocação de recursos orçamentários e financeiros.

É importante destacar que o presente estudo representa um ponto de partida para avaliar a relação entre as requisições de servidores públicos e o orçamento da Justiça Eleitoral. Estudos futuros podem ser realizados para verificar se há variação entre anos eleitorais e não eleitorais, a fim de determinar se ou se trata de uma dependência contínua o ou se está concentrada em períodos de realização de eleições gerais ou municipais.

Entre as limitações deste estudo se destacam a especificidade do fenômeno estudado, o que limita generalizações para outras entidades. Além disso, a disponibilidade de dados e a abordagem de corte transversal podem restringir a validade das conclusões do estudo em relação a outros momentos da própria JE. Estudos futuros longitudinais podem ajudar a entender melhor a dinâmicas da requisição de servidores públicos e seu reflexo no orçamento da JE.

REFERÊNCIAS

- Alves, G. H. T. (2015). O orçamento federal entre a realidade e a ficção: um desafio à transparência da despesa pública no Brasil. *Revista da CGU*, 7(11), 128-154.
- Bishop, L., & Kuula-Luumi, A. (2017). Revisiting qualitative data reuse: a decade on. *Sage Open*, 7(1), 1-15.
- Constituição Federal de 1988. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Recuperado em 04 outubro, 2021, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.*
- Corder, G. W.; Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics for non-statisticians: a step-by-step approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Costa, A. J. B., Silva, T. C., Silva, A. A., Pinori, R. P., Borges, M. A. B., & Santos, D. S. D. (2019). Limite máximo da lei de responsabilidade fiscal com despesas de pessoal: estudo de caso dos estados brasileiros. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 10(1), 2556-12581.
- Decreto n. 21.076, de 24 de fevereiro de 1932 (1932). Decreta o Código Eleitoral. Recuperado em 05 dezembro, 2021, de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>.*

Decreto n. 10.835, de 14 de outubro de 2021 (2021). Dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Recuperado em 15 dezembro, 2021, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10835.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.835%2C%20DE%2014,direta%20e%20indireta%2C%20seja%20parte.

Deon, S. M., Macêdo, F. F. R. R., Zanin, A., & Moura, G. D. (2021). Credibilidade orçamentária sob o prisma da metodologia PEFA: estudo no Estado de Santa Catarina. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 18(3), 499-524.

Gomes, A. R. V., Romero, S. A., Mello, G. R., & Lima, S. L. L. (2021). A influência dos gastos por funções ministeriais nas despesas com pessoal de acordo com os ciclos políticos eleitorais. *Revista Alcance*, 28(2), 165-178.

Lei n. 4.737, de 15 de julho de 1965. (1965). Institui o Código Eleitoral. Recuperado em 05 dezembro, 2021, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4737compilado.htm.

Lei n. 6.999, de 7 de junho de 1982. (1982). Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral e dá outras providências. Recuperado em 05 dezembro, 2021, de www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6999.htm.

Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 11 abril, 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.

Lei n. 13.328, de 29 de julho de 2016. (2016). Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Recuperado em 04 outubro, 2021, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13328.htm.

Mendes, G. F.; Branco, P. G. G. (2021). *Curso de direito constitucional* (16a. ed.). São Paulo, SP: Saraiva Educação.

Mosso, D. (1999). Accounting for the Business of Government — New Goals, Old Myths. *Public Budgeting & Finance*, 19(4), 65-74.

Portaria Interministerial n. 163, de 4 de maio de 2001. (2001). Dispõe sobre normas gerais de consolidação das Contas Públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e dá outras providências. Recuperado em 06 janeiro, 2022, de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento/legislacao-sobre-orcamento/portariainterm1632001.pdf>.

Portaria TSE n. 1.157, de 11 de dezembro de 2022. (2022). Institui grupo de trabalho incumbido de apresentar medidas alternativas para a superação da insuficiência da força de trabalho no âmbito

da Justiça Eleitoral. Brasília, DF, 2022. Recuperado em 27 dezembro, 2022, de <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2022/portaria-no-1157-de-11-de-dezembro-de-2022>.

Profili, E. B. (2021). Estrutura remuneratória dos servidores ativos civis do Executivo federal. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 782-808.

Queiroz, A. F., Espejo, M. M. D. S. B., & Mendieta, F. H. P. (2022). Orçamentos e controle gerencial: um levantamento sobre discussões contemporâneas. *ABCustos*, 17(1), 159-200.

Resolução CNJ n. 102, de 15 de dezembro de 2009. (2009). Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos. Recuperado em 15 dezembro, 2021, de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/69>.

Resolução TSE n. 23.523, de 27 de junho de 2017. (2017). Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral. Recuperado em 05 dezembro, 2021, de <https://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-no-23-523-de-27-de-junho-de-2017-2013-brasilia-df>.

Santos, E. R. D., & Ferreira, P. F. (2017). Análise dos gastos com pessoal no poder executivo do estado do Tocantins à luz da lei complementar nº 101/00 – Lei de Responsabilidade Fiscal. *Revista Humanidades e Inovação*, 4(5), 318-326.

Schick, A. (1973). A death in the bureaucracy: The demise of Federal PPB. *Public Administration Review*, 33(2), 146-156.

Secretaria de Orçamento Federal. (2022). *Manual Técnico de Orçamento - MTO 2022*. Brasília, DF: Autor.

Senado Federal. (2023). *SIGA Brasil*. Recuperado em 13 janeiro, 2023, de <https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrasil>.

Silva, T. B., Moraes, I. C. D., & Maia Filho, L. F. A. (2021). Lei de responsabilidade fiscal e gasto público com pessoal. *ID on line - Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 15(55), 659-675.

Souza, F. J. V., Silva, M. C., & Camara, R. P. B. (2018). Análises das despesas com pessoal das capitais brasileiras nordestinas. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1), 64-82.

ⁱ **Autoria:**

Jailton Fernandes de Azevedo – jailton.fernandes@hotmail.com

Antonio Erivandro Xavier Junior - erivando@ufersa.edu.br