

# A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE

*THE PERFORMANCE OF THE OMBUDSMAN'S OFFICE AT SÃO PAULO'S ELECTORAL COURT DEALING WITH THE DEMANDS INVOLVING THE LACK OF URBANITY*

**Luciana Rocha Laporta**

*Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, SP, Brasil  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil  
E-mail: luciana.laporta@tre-sp.jus.br*

**Regina Rufino**

*Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, SP, Brasil  
E-mail: regina.rufino@tre-sp.jus.br*

**José Orcélio do Nascimento**

*Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, SP, Brasil  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, Brasil  
E-mail: jorcelio@uol.com.br*

**Marcus Vinicius Moreira Zittei**

*Universidade Federal de São Paulo, Osasco, SP, Brasil  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, SP, Brasil  
E-mail: marcuszittei@zittei.com.br*

Recebido em: 21.05.2020 – Aceito em: 22.07.2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2526629244429>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é apresentar o resultado da atuação conjunta da Ouvidoria e da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Desde a instituição da Ouvidoria do TRE-SP no ano de 2011, registra-se a incidência de demandas repetitivas relacionadas à falta de urbanidade; necessidade que norteou o desenvolvimento de uma ação de capacitação específica, visando aprimorar a conduta dos servidores com foco na qualidade do atendimento ao público. Para analisar a efetividade desta ação, realizou-se uma pesquisa descritiva através do método documental e estudo de caso, comparando-se dados referentes ao número de reclamações recebidas no período que antecedeu o fechamento do cadastro de eleitores nas eleições de 2014, 2016 e 2018 com o número de atendimentos no mesmo período. Ao considerar o crescente aumento da procura pelos serviços da Justiça Eleitoral, em decorrência da expansão do cadastramento biométrico de todo o eleitorado paulista, infere-se que o treinamento aplicado contribuiu para a manutenção da baixa incidência das demandas relativas à falta de urbanidade.

A ATUAÇÃO DA OUIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE

**Palavras-chave:** Ouvidoria; Gestão Pública; Princípio da Eficiência; Cidadania; Urbanidade.

**ABSTRACT:** *The article's aim is to demonstrate the result of the joint action of the Ombudsman and the Secretariat of Personnel Management of São Paulo's Electoral Court. Since the establishment of the Ombudsman's Office in 2011, there have been repetitive demands related to the lack of urbanity, a need that guided the development of a specific training action, aiming to improve the conduct of employees focusing on the quality of public service. To analyze the effectiveness of this action, a descriptive survey was conducted, through the documentary method and a case study. This study examines the ratio between the number of the received claims prior to the closing of the voter registration in the 2014, 2016 and 2018 elections, with the number of visits in the same period. Although there was an increase in demand of the electoral justice services due to the expansion of biometric registration throughout the electorate of São Paulo State, the low incidence of demands with regards to the lack of urbanity is inferred to the training.*

**Keywords:** *Ombudsman; Public Management; Efficiency; Citizenship; Urbanity.*

## 1. INTRODUÇÃO

A ouvidoria pública surgiu na Suécia, em 1809, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos contra os órgãos públicos. Criou-se a palavra *ombudsman* que, em sueco, significa “representante do povo”. Essa palavra foi utilizada para identificar o funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população sobre órgãos públicos na Suécia. No Brasil, o surgimento da ouvidoria está relacionado à implantação da administração colonial. Em meados do século XVI, foi nomeado o primeiro ouvidor-geral, com intenção de figurar como os ouvidos do rei e para garantir, como órgão do sistema de justiça, a rigorosa aplicação das leis da metrópole. Com o processo de emancipação do país, esse instituto português acabou por ser extinto após a declaração de independência do Brasil, em 1822. Todavia, a velha palavra ouvidoria viria a ressurgir no curso do movimento pela redemocratização do Brasil na década de 1980, carregando em si um novo significado, inspirado na instituição sueca do *ombudsman*. Dessa vez, o vocábulo foi utilizado para caracterizar um órgão público responsável por acolher as expectativas sociais e tentar introduzi-las no Estado (Ouvidoria-Geral da União, 2016).

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

Nessa linha, o desenvolvimento das ouvidorias públicas no Brasil é recente e coincide com o contexto histórico da redemocratização. A criação da primeira ouvidoria pública ocorreu em 24 de março de 1986, no município de Curitiba, sendo o Poder Executivo o primeiro dos Poderes a se fortalecer com a abertura desse espaço de comunicação entre o cidadão e o governo, tornando-se modelo para o restante da América Latina. Para divulgar o serviço inédito em funcionamento no saguão do Palácio 29 de março, sede da prefeitura, um curioso cartaz, que continha uma orelha e um cotonete, passou a circular na capital do estado do Paraná, chamando a atenção dos cidadãos a apresentar reclamações, denúncias e sugestões à Administração Pública municipal (Câmara Municipal de Curitiba, 2015).

Em 1995, foi criada a Ouvidoria-Geral da República, como parte da estrutura do Ministério da Justiça. No ano de 1999, o estado de São Paulo promulgou a Lei de Proteção ao Usuário do Serviço Público, determinando a criação de ouvidorias em todos os órgãos públicos estaduais. Em 2003, a Ouvidoria-Geral da República foi transferida para a estrutura da Controladoria-Geral da União (CGU) e, posteriormente, teve seu nome alterado para Ouvidoria-Geral da União (OGU), com competência para exercer a coordenação técnica do segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal. Em 2004, foi promulgada também a Emenda Constitucional n.º 45, que determinou a criação de ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Territórios (Ouvidoria-Geral da União, 2016).

No âmbito normativo, por intermédio da Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, houve a inserção do princípio da eficiência no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal como forma de coibir abusos praticados pelos órgãos da Administração Pública, bem como a previsão referente à participação do cidadão, assegurada a manutenção do serviço de atendimento ao usuário e a avaliação periódica de sua qualidade (artigo 37, § 3º, inciso I da Constituição) estimularam a criação e o desenvolvimento das ouvidorias públicas.

Deve ser lembrada a Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos usuários dos serviços públicos da Administração Pública, descrevendo, em seu artigo 13, as atribuições específicas das ouvidorias: I) promover a participação do usuário na Administração Pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário; II) acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; III) propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços; IV) auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei; V) pro-

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

---

por a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei, e VI) receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão dos esclarecimentos do usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Nesse contexto, a ouvidoria é vista como um canal de comunicação efetivo entre o cidadão e o gestor público, na medida em que gerencia as informações sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão público.

A partir desse delineamento legislativo, o objetivo geral do presente artigo é demonstrar de que forma o trabalho realizado entre a Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e a Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-SP contribuiu para a manutenção da pequena incidência de demandas relativas à falta de urbanidade no atendimento prestado pelos Cartórios Eleitorais do estado de São Paulo, demonstrando dados obtidos no período do final de alistamento eleitoral nos anos de 2014, 2016 e 2018. Para alcançar o objetivo proposto, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais os resultados obtidos pelo programa de aperfeiçoamento de servidores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, com ênfase na excelência do atendimento ao público?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marco legislativo**

O surgimento das ouvidorias públicas no Brasil confunde-se com o contexto da redemocratização, período instaurado a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988. No âmbito constitucional, o artigo 37, *caput*, com a redação trazida pela Reforma Administrativa de 1998 (Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998), acrescentou o princípio da eficiência ao rol de princípios basilares da Administração Pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, os quais simbolizam uma espécie de proteção em face do patrimonialismo estatal predominante até aquele momento histórico.

A inclusão expressa do princípio da eficiência no texto constitucional surgiu a partir da verificação da necessidade de aprimoramento na prestação dos serviços públicos, como reação a um modelo excessivamente burocrático, passando-se à implementação de um modelo gerencial (Nohara, 2012).

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

Conforme Carvalho (2018), o princípio da eficiência prevê para o futuro maiores oportunidades para os indivíduos exercerem sua real cidadania contra tantas falhas e omissões do Estado. Trata-se, na verdade, do dever constitucional da Administração, que não poderá desrespeitá-lo, sob pena de serem responsabilizados os agentes que deram causa à sua violação.

Questiona-se, na atualidade, sobre em que medida a inclusão de referido princípio no texto constitucional é capaz de propiciar uma melhora na qualidade dos serviços prestados. Argumenta-se que de nada adianta a inclusão do princípio “se não houver por parte da Administração a efetiva intenção de melhorar a gestão da coisa pública e dos interesses da sociedade.” (Carvalho, 2018, p. 31).

A inclusão do princípio, por si só, não torna a prestação de serviços mais eficiente, mas a previsão constitucional norteia a atuação do agente público na medida em que seus atos são regidos pela legalidade e demais princípios constitucionais. A participação do usuário, na supracitada reforma constitucional, encontrou reflexo no artigo 37, §3º, incisos I a III da Constituição Federal:

Art. 37.

(...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998)

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998)

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; (Incluído pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998) (Vide Lei n.º 12.527, de 2011)

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (Incluído pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998)

Verifica-se da letra constitucional a preocupação com a manutenção ininterrupta dos serviços e a avaliação periódica de sua qualidade. Segundo Carvalho (2018), a participação do usuário foi elevada à condição de proteção constitucional. De fato, o artigo 37, §3º, I, da Constituição Federal, previu a edição de lei para disciplinar a referida participação na administração direta e indireta, dispositivo que deverá regular especialmente as reclamações.

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

---

Conforme se observa da leitura do artigo 37, a Constituição Federal atribuiu à lei posterior a possibilidade de disciplinar as formas de participação do usuário na Administração Pública, previsão que se consumou com a edição da Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, vigente desde 21 de junho de 2018.

A Lei n.º 13.460/2017, editada quase 20 anos após o advento da Emenda Constitucional n.º 19/1998, ao especificar as atribuições das ouvidorias, conferiu a esses órgãos como uma de suas funções precípua a de “receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações do usuário perante órgão ou entidade a que se vincula” (Brasil, 2017).

A recente norma dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, vinculando as esferas federal, estadual e municipal. Estabelece, sobretudo, os direitos e deveres dos usuários dos serviços públicos, as formas pelas quais podem se manifestar, as atribuições das ouvidorias, a criação dos Conselhos de Usuários e dispõe acerca das formas de avaliação continuada dos serviços públicos.

Em um panorama mais amplo, as ouvidorias no Brasil representam um reforço ao propósito da democracia: estimular a participação do cidadão, acolhendo suas demandas, sejam elas reclamações, sejam sugestões (Vismona & Barreiro, 2015).

A atuação das ouvidorias públicas no Brasil objetiva, para além do aprimoramento institucional (na medida em que identifica, através das demandas apresentadas pelos usuários, as principais fragilidades na prestação de serviços pelos quais é responsável), servir de instrumento de controle e participação social, favorecendo a inclusão cidadã.

Em conjunto com as conferências, os conselhos gestores e as audiências, as ouvidorias públicas se caracterizam como um dos pilares de exercício efetivo da democracia, visto que um setor específico de um órgão público acolhe uma das formas de manifestação do usuário, seja desde uma denúncia, um elogio, uma reclamação, uma solicitação, até uma sugestão de melhoria aos serviços prestados.

Verifica-se que a utilização do canal de comunicação da ouvidoria pelo cidadão-usuário, ao formular uma das modalidades de demandas (denúncia, elogio, reclamação, solicitação ou sugestão), tem o condão de orientar o administrador público na tomada de decisões e, ao mesmo tempo, ampliar os meios de acesso à cidadania, dado que possibilita a ele o exercício de controle sobre a ação estatal, ao exigir que o gestor preste contas de sua atuação.

Tendo os direitos fundamentais como princípio do Estado brasileiro, a Constituição Federal estimula o controle social e a participação cidadã, ainda que não institu-

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

cionalize as ouvidorias públicas. O incentivo ao controle social, combinado à expansão das ouvidorias em escala global, resultou no florescimento das ouvidorias públicas no Brasil, tal como existem na atualidade (Santos, Costa, Burger & Tezza, 2019).

Na esfera do Poder Judiciário, o surgimento das ouvidorias de justiça decorreu da necessidade de atender ao comando inserido no artigo 103, § 7º, da Constituição Federal (incluído pela Emenda Constitucional n.º 45, de 2004), o qual previu expressamente a responsabilidade da União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, de criar ouvidorias de justiça competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente o Conselho Nacional de Justiça.

Destaque-se que a efetiva criação das ouvidorias judiciais foi impulsionada pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça n.º 103, de 24 de fevereiro de 2010, que determinou, em seu artigo 9º, a criação de uma ouvidoria no âmbito interno de cada tribunal. Com isso, reconheceu-se formalmente a necessidade de estabelecimento de um setor específico para receber as demandas da população relacionadas à qualidade dos serviços prestados pelos órgãos do Poder Judiciário.

Nesse contexto, as Ouvidorias Judiciais foram criadas partindo-se de uma determinação legal que, por vezes, atrita com interesses da própria organização, tendo em vista que um canal de comunicação pode expor a fragilidade de questões outrora tratadas exclusivamente no âmbito interno.

Conforme Romero e Sant'Anna (2014), no Poder Judiciário brasileiro, o cenário hoje é de terreno fértil para a atuação das ouvidorias públicas. Em recente levantamento realizado pela ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça, verificou-se que praticamente todos os tribunais do país já possuem suas ouvidorias, devidamente implantadas e estruturadas.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo foi instituída, em julho de 2011, a Ouvidoria Eleitoral para ser um canal de comunicação direta entre o cidadão e a Justiça Eleitoral paulista. Atualmente a atuação desse órgão é disciplinada pela Resolução TRE/SP n.º 454/2018, normativo que incorporou os preceitos da Lei n.º 13.460/2017.

## **2.2 Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo (TRE-SP)**

O Estado de São Paulo possui 645 municípios e mais de 33 milhões de eleitores. Para prestar atendimento a esse público, o Tribunal Regional Eleitoral construiu 58 Cartórios na capital e 335 no interior do estado. Destacando-se no papel de

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

---

mediadora entre as manifestações dos cidadãos e as unidades do Tribunal, a Ouvidoria Eleitoral paulista atua, desde a sua instalação, de forma ativa, na identificação dos principais pontos de insatisfação dos usuários com os serviços prestados pela Justiça Eleitoral aos mais de 33 milhões de eleitores do estado de São Paulo, sendo que aproximadamente 3 mil funcionários atuam no atendimento direto ao público.

Aos Cartórios Eleitorais compete, via de regra, o atendimento direto e presencial dos eleitores, com vistas à execução das operações de alistamento eleitoral, revisão de dados cadastrais e transferência de domicílio eleitoral, incluindo a coleta de dados biométricos dos eleitores (digitais, foto e assinatura). Outro papel de relevo desempenhado pelos Cartórios Eleitorais diz respeito à preparação e realização das eleições e ao julgamento dos processos judiciais de competência do 1º Grau.

Em anos eleitorais, a movimentação diuturna da população nas unidades da Justiça Eleitoral paulista acaba por acarretar um aumento expressivo desses serviços, de forma que venha a agravar a formação de filas de espera e a gerar um ambiente propício para a instauração de conflitos, situação que exige atenção permanente da Administração.

A Ouvidoria, através de sua atuação, fornece importantes indicadores para mensuração da qualidade dos serviços prestados, ao mesmo tempo que, como unidade autônoma, propõe e implementa ações visando ao aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos da própria Ouvidoria e das demais áreas do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

Dentre outras atribuições, a Ouvidoria subsidia as unidades da Secretaria do Tribunal responsáveis pela execução dos serviços administrativos (artigo 2º da Resolução TRE-SP n.º 297/2013), levando ao seu conhecimento as queixas ou elogios apresentados pelos cidadãos. No âmbito da Secretaria do Tribunal, o tratamento de demandas pode ser dividido em sete eixos principais, conforme o assunto: Prestação Jurisdicional, Gestão de Pessoas, Administração de Material, Tecnologia de Informação, Orçamento e Finanças, Gestão de Serviços e Controle Interno. Além de subsidiar o trabalho das unidades da Secretaria, a Ouvidoria fornece elementos para um melhor dimensionamento da atuação dos Cartórios Eleitorais.

### **2.3. A atuação da Ouvidoria Eleitoral no controle das demandas relativas à falta de urbanidade no atendimento prestado pelos Cartórios Eleitorais do estado de São Paulo**

Além de atuar na defesa dos direitos dos cidadãos, contribuindo para o fortalecimento da cidadania, o foco da Ouvidoria Eleitoral é a avaliação da qualidade



*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral de São Paulo e a proposição de medidas voltadas a assegurar a melhoria contínua de seus serviços.

Nesse sentido, a Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, verificando a recorrente incidência relatada pelos eleitores envolvendo questões de qualidade no atendimento, notadamente a falta de urbanidade e cortesia ao eleitor, desenvolveu programa de capacitação em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas, que resultou no curso “Excelência no Atendimento ao Público” a ser ministrado em anos não eleitorais, como forma de preparação para a recepção do grande fluxo de eleitores nos Cartórios em anos de eleição.

Destaca-se, ainda, em relação à urbanidade, a previsão do artigo 116, inciso XI, da Lei 8.112/90 (Estatuto do Servidor Público Federal), que prevê o dever funcional de “tratar com urbanidade as pessoas”, também como decorrência da eficiência e da moralidade, princípios que conduzem à boa prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, Dantas (2019) pondera que a urbanidade foi transformada em dever funcional não somente para garantia da efetividade da prestação do serviço público, mas como manutenção da excelência da imagem dos órgãos e entidades estatais.

A implementação da ação de capacitação lastreou-se inicialmente no objetivo estratégico “Aprimorar o atendimento ao público” que compunha o Plano Estratégico Institucional 2010-2015 (Resolução TRE-SP n.º 213/2009, com as alterações subsequentes), tendo sido incorporado pelo macrodesafio “Garantir os direitos da cidadania”, que compõe o Plano Estratégico Institucional 2016-2021 (Resolução TRE-SP n.º 367/2016), tendo sido reforçada a relevância dessa ação com o advento da Lei n.º 13.460/2017, que em seu artigo 13, inciso III, prevê como atribuição das Ouvidorias “propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços”.

Para viabilizar o projeto, foram considerados os compromissos assumidos na Carta de Serviços ao Usuário do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e no Código de Ética do TRE-SP, implementado pela Portaria TRE/SP n.º 214/2015, o qual contempla princípios e normas de conduta aplicáveis aos servidores, com o objetivo de estabelecer as diretrizes a serem adotadas pelos servidores dos Cartórios Eleitorais para o atendimento ao público.

O programa de capacitação objetiva trabalhar a cordialidade como um princípio do atendimento ao público, bem como proporcionar aos servidores habilidades e estratégias eficientes de comunicação com o cidadão, a fim de garantir a qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral paulista e um índice mais elevado de satisfação do cidadão no que atine ao atendimento prestado pelos Cartórios Eleitorais.

O curso de Excelência no Atendimento ao Público consistiu num programa de capacitação e aperfeiçoamento permanente dos servidores lotados nos Cartó-

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

rios Eleitorais, enfatizando o aspecto comportamental. O referido projeto contemplou a realização de três etapas de trabalho, sintetizadas a seguir:

**1ª etapa** – ministrar curso de capacitação na modalidade à distância para os servidores –; **2ª etapa** – elaborar e divulgar uma cartilha de boas práticas no atendimento ao público – e **3ª etapa** – ministrar curso presencial para funcionários terceirizados que atuam no programa de coleta de dados biométricos do eleitor (digitais, foto e assinatura).

A **1ª etapa** do treinamento foi desenvolvida na modalidade à distância, com tutoria de conteúdo e carga horária de 45 horas, tendo como público-alvo os servidores do quadro e requisitados lotados na Secretaria e nas Zonas Eleitorais da capital e do interior do estado de São Paulo.

A divulgação foi realizada em duas oportunidades pela *intranet* do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, por meio do informativo eletrônico denominado Linha Direta, publicado em 18 de junho de 2015 e 31 de março de 2017, com abrangência de visualização a todos os servidores do TRE-SP.

O conteúdo apresentado acerca das boas práticas no atendimento ao público utilizou grande variedade de recursos audiovisuais, contendo imagens, sons e animações em quadrinhos, tendo sido disponibilizado de forma criativa e inovadora.

Em relação ao custo-benefício, o projeto foi desenvolvido sem custos adicionais para o Tribunal, uma vez que a sua elaboração foi inserida dentre as atribuições da Seção de Capacitação. A modalidade a distância também permitiu aos servidores acesso ao conteúdo sem necessidade de deslocamentos, evitando-se o pagamento de diárias. Para demonstrar a economia obtida pela opção do treinamento a distância, simulou-se a participação de 2 servidores de cada Cartório Eleitoral do Estado de São Paulo mediante comparecimento presencial por um dia à sede do Tribunal, o que demandaria o pagamento de R\$ 571 200,00 (quinhentos e setenta e um mil e duzentos reais) a título de diárias por deslocamento. A tabela 1 ilustra a quantidade de servidores que realizaram o treinamento aplicado sucessivamente nos anos de 2015 e 2017.

Tabela 1 – Número de servidores inscritos no treinamento “Excelência no Atendimento ao Público”

2015	2017
3 a 24/08/2015 - 875 inscritos	
8 a 28/09/2015 - 761 inscritos	
5 a 26/10/2015 - 311 inscritos	
3 a 24/11/2015 - 200 inscritos	
	17/04 a 09/05/2017 - 490 inscritos

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

	26/06 a 14/07/2017 - 174 inscritos
2.147 inscritos	<b>664 inscritos</b>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do TRE-SP.

Do total de vagas ofertadas, houve a participação de 2.811 servidores, sendo que 2.147 servidores participaram do treinamento em 2015 e 664 cursaram em 2017. O conteúdo disponibilizado no curso foi elaborado por servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal, atentos ao teor das demandas recebidas pela Ouvidoria, tendo sido estruturado da seguinte forma:

1. **atendimento no serviço público** - apresentação do conceito de cidadão-usuário; exposição da sistemática de trabalho e competências da Ouvidoria; estudo dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade; assimilação do conceito de qualidade no atendimento, mediante a apresentação de exemplos práticos para diferenciar “atendimento” de “tratamento”, enfatizando os princípios do bom atendimento.
2. **conceito de comunicação** - análise sintética do processo de comunicação, descrevendo as principais dificuldades encontradas entre os interlocutores, como interpretação, percepção e tipos de ruídos na comunicação, e apresentação das principais barreiras causadas pelo receptor e emissor. Para tanto, foram utilizados diversos textos exemplificativos e ilustrações, dentre os quais a fábula “Os cegos e o elefante” e exercícios de ilusão de ótica. Foram apresentados, ainda, conceitos de comunicação não verbal e princípios para uma comunicação eficaz.
3. **técnicas de administração de conflitos** - abordagem sobre os conflitos e suas causas; problemas de comunicação e variáveis que afetam o conflito. Também foi estimulado o desenvolvimento de competências pessoais, como: autoconhecimento, autoestima, defensividade, empatia, gerenciamento de emoções, comportamento assertivo e resiliência. Técnicas de resolução de conflitos e técnicas e processos de negociação e mediação também foram discutidos. Adicionalmente, foram apresentados diversos perfis de cidadãos-usuários e dicas para atendimento às pessoas com deficiência.
4. **palavra do Ouvidor** - para demonstrar o engajamento da Administração com o tema “qualidade no atendimento ao público”, o Ouvidor do TRE-SP transmitiu uma mensagem aos servidores, relatando a importância da Ouvidoria como um canal de relacionamento direto com a sociedade,

---

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

---

por meio do qual os cidadãos podem apresentar reclamações, denúncias, elogios e sugestões relativos aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral paulista.

O conteúdo do curso disponibilizado na modalidade ensino a distância (EAD) originou a produção de uma cartilha de boas práticas (**2ª etapa do projeto**), em formato livreto digital, contemplando os principais temas abordados na plataforma a distância.

Na **3ª etapa**, servidores da Ouvidoria e da Seção de Capacitação realizaram curso presencial para funcionários terceirizados envolvidos diretamente nos trabalhos de coleta de dados biométricos.

O referido treinamento consistiu em uma palestra que contemplou a apresentação de conceitos de cidadania e participação social, tendo sido abordado o funcionamento da Ouvidoria, bem como técnicas de atendimento ao público. Participaram dessa etapa 100 funcionários terceirizados que atuaram no atendimento realizado no Posto de Biometria Anhangabaú, localizado na Rua Dr. Falcão Filho, nº 121, São Paulo, e no Posto de Atendimento Eleitoral de Guarulhos, localizado na Avenida João Veloso da Silva, nº 1181, Guarulhos. As palestras aconteceram em 3 encontros: Grupo I - 25 funcionários (aplicado em 04 de julho de 2017), Grupo II - 25 funcionários (aplicado em 05 de julho de 2017) e Grupo III - 50 funcionários (aplicado em 06 de julho de 2017).

### **3. MÉTODO DA PESQUISA**

O objetivo geral do presente artigo é demonstrar de que forma o trabalho realizado entre a Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e a Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-SP contribuiu para a manutenção da baixa incidência de demandas relativas à falta de urbanidade no atendimento prestado pelos Cartórios Eleitorais do Estado de São Paulo, comparando-se os períodos de final de alistamento eleitoral dos anos de 2014, 2016 e 2018.

Foi realizada uma pesquisa descritiva. Conforme Collado, Lucio e Sampieri (2013) definem, os estudos descritivos servem para analisar como são e como se manifestam um fenômeno e seus componentes, ou seja, a redução de demandas referentes à falta de urbanidade no atendimento dos Cartórios Eleitorais.

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

Os procedimentos utilizados no estudo foram a pesquisa documental e o estudo de caso. Todos esses métodos e técnicas tiveram como escopo fornecer dados sobre: 1) o recebimento de demandas dos cidadãos, relatando a falta de urbanidade no atendimento prestado pelos Cartórios Eleitorais, e, 2) com base na situação detectada, apresentar estratégias e programas de capacitação com o objetivo de estimular os servidores à prática de um atendimento de excelência ao público, pautado nas relações de urbanidade com o cidadão-usuário.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), o uso de pesquisa documental evita vieses e possibilita a confiabilidade de seus resultados através da triangulação de dados e informações. Conforme Gil (2010), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A partir da inserção do princípio da eficiência no *caput* do artigo 37 e da redação contida no artigo 37, §3º, I, da Constituição Federal, que previu a edição de lei para disciplinar a participação do usuário na administração direta e indireta, houve um aprimoramento na implementação das ouvidorias públicas, inclusive no segmento do Poder Judiciário, sendo que o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo tem enfrentado alguns desafios.

Um dos grandes desafios enfrentados pelo TRE-SP refere-se à expansão do Programa de Identificação Biométrica do Eleitor da Justiça Eleitoral, o qual tem como principal objetivo fortalecer a segurança do processo eleitoral, por meio do registro da impressão digital dos eleitores, a fim de garantir que o eleitor seja único no cadastro eleitoral e que aquele que se apresentar para o exercício do voto seja o mesmo que se habilitou no alistamento eleitoral/revisão.

Segundo Romero e Sant'Anna (2014), praticamente todos os tribunais do país já possuem suas ouvidorias devidamente implantadas e estruturadas. Para tanto, a Justiça Eleitoral deu início ao chamamento dos eleitores para procederem à atualização dos seus dados cadastrais, mediante a incorporação de dados biométricos (digital, foto e assinatura digitalizada).

A ATUAÇÃO DA OUIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE

Esse trabalho tem provocado uma procura crescente pelos serviços dos Cartórios Eleitorais. De fato, entre os anos de 2014 e 2018, verifica-se um crescimento expressivo no número de eleitores atendidos. Além disso, espera-se que esse crescimento avance ainda mais nos próximos anos, uma vez que o TRE-SP tem como meta concluir o cadastramento dos eleitores de todo o estado de São Paulo até o ano de 2022.

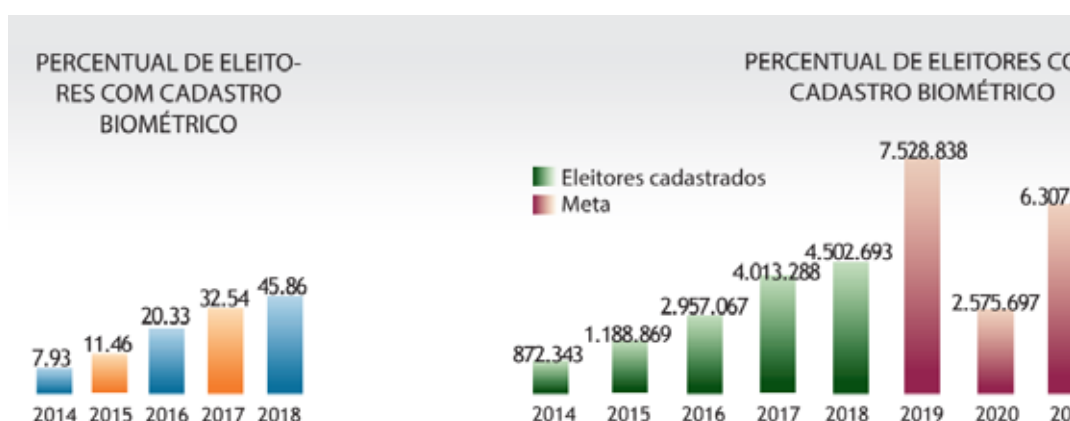


Figura 1 – Quadro evolutivo da biometria e projeção de cadastramento biométrico para o período 2019-2022 no estado de São Paulo

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados do TRE-SP.

Nesse cenário, reveste-se de grande relevância a adoção de medidas preventivas para aprimorar a qualidade do atendimento ao público e evitar que o crescimento no volume de atendimentos seja acompanhado de um acréscimo correspondente do número de reclamações.

O presente estudo analisa dados referentes ao atendimento prestado nos Cartórios em anos eleitorais, nos seguintes períodos: de 01 de março de 2014 a 07 de maio de 2014, de 01 de março de 2016 a 04 de maio de 2016 e de 01 de março de 2018 a 09 de maio de 2018, esses períodos correspondem ao denominado final de alistamento.

A escolha do período de final de alistamento eleitoral para apresentação de dados neste trabalho (1º de março até o último dia do prazo para o final de alistamento eleitoral) decorre do fato de que, conforme dispõe o artigo 91 da Lei 9.504/1997 (Lei das Eleições), 150 dias antes das eleições encerra-se o prazo para a realização das operações de alistamento eleitoral, revisão de dados cadastrais, transferência de eleitores e segunda via de título de eleitor. Historicamente, em razão da maciça divulgação do fechamento do cadastro eleitoral, nos meses

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

de março, abril e início de maio, há uma intensa procura pelos serviços eleitorais e um aumento expressivo do número de eleitores que comparecem aos Cartórios Eleitorais, período popularmente conhecido como final de alistamento.

Nesse período, tradicionalmente, verifica-se uma excessiva procura pelos serviços prestados pelos Cartórios Eleitorais, o que em muitos momentos supera a capacidade de atendimento diária da Justiça Eleitoral e ocasiona maior tempo de atendimento ao cidadão, tendo sido verificada uma repetitiva incidência de relatos informando a falta de urbanidade no tratamento com o eleitor.

Segundo dados fornecidos pelas áreas técnicas do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, observou-se que no período de final de alistamento de 2014 foram processados 999.008 requerimentos de operações eleitorais, enquanto no mesmo período em 2016 foram atendidos 1.873.175 eleitores. Em 2018, foram realizadas 2.505.005 movimentações no cadastro da Justiça Eleitoral no estado de São Paulo.

No tocante ao total de manifestações recebidas na Ouvidoria, foram registradas 267 demandas no período de 01 de março de 2014 a 07 de maio de 2014, 585 no período de 01 de março de 2016 a 04 de maio de 2016 e 550 entre 01 de março de 2018 a 09 de maio de 2018.

Tabela 2 – Quantidade de eleitores atendidos, demandas registradas no período de final de alistamento e reclamações envolvendo questões de urbanidade.

Período	Quantidade de eleitores atendidos	Demandas registradas no período	Reclamações sobre urbanidade	
1/3 a 7/5/2014	999.008	267	14	5,24%
1/3 a 4/5/2016	1.873.175	585	18	3,07%
1/3 a 9/5/2018	2.505.005	550	27	4,9%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados do TRE-SP.

Considerando-se o número de **267** demandas recebidas na Ouvidoria no período de 01 de março de 2014 a 07 de maio de 2014, obtivemos **14** manifestações relativas à falta de urbanidade, perfazendo **5,24%** do total. No período correspondente ao ano eleitoral seguinte (**2016**), o número de eleitores atendidos teve um aumento de **87,5%** em relação ao período analisado em 2014 e, embora a quantidade de demandas recebidas tenha dobrado e atingido o número de **585**, apenas **18** delas (**3,07% do total**) envolveram a falta de urbanidade no tratamento concedido ao eleitor que se dirigiu às unidades eleitorais.

No ano de 2015, interstício entre as eleições de 2014 e 2016, houve uma participação maciça dos servidores nos treinamentos aplicados, fato que explica

A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE

a baixa incidência de demandas relativas à falta de urbanidade no ano de 2016, em que pese a Ouvidoria tenha contabilizado mais do que o dobro de demandas para o mesmo período.

Novo ciclo de capacitação foi aplicado no ano de 2017 no período de preparação das eleições de 2018. Em 2018, o número de atendimentos nas unidades eleitorais aumentou consideravelmente, atingindo 2.505.005 no período destacado. Nesse momento, verificou-se a estagnação no número de **550** em comparação às demandas recebidas no mesmo período de 2016, sendo que **27 delas (4,9%)** foram classificadas como relativas à falta de urbanidade no tratamento dispensado ao eleitor. Conforme a figura 2, ao comparar o número de reclamações registradas no período de final de alistamento nos anos de 2014, 2016 e 2018 com o número de eleitores atendidos nesse mesmo lapso temporal, é perceptível que o objetivo almejado pela Ouvidoria TRE-SP foi plenamente alcançado.

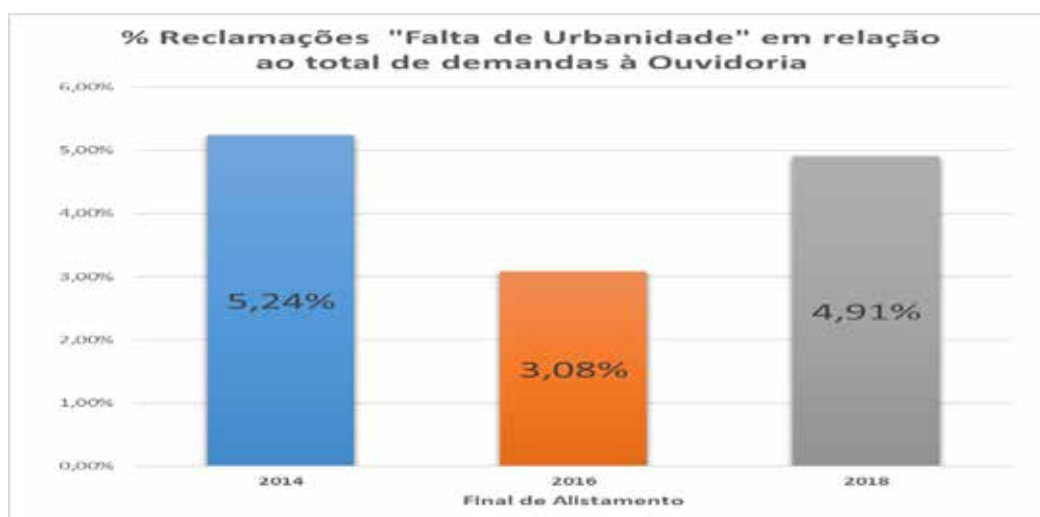


Figura 2 – Percentual de reclamações relativas à falta de urbanidade em relação ao total de demandas recebidas na Ouvidoria\*

Fonte: Núcleo de Estatística da Gestão Estratégica do TRE-SP.

\* Relativo aos períodos de 01/03 a 07/05/2014, 01/03 a 04/05/2016 e 01/03 a 09/05/2018.

Conforme Figura 3, no tocante à efetividade do trabalho de capacitação realizado no ano de 2017, verifica-se que, embora o crescimento do número de atendimentos ao eleitorado no período 2016-2018 tenha sido de **33,73%** para o período destacado, a parceria entre a Ouvidoria e a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo teve papel essencial na atuação preventiva, servindo de mecanismo de controle do número de demandas relativas à falta de urbanidade no período destacado.



Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei

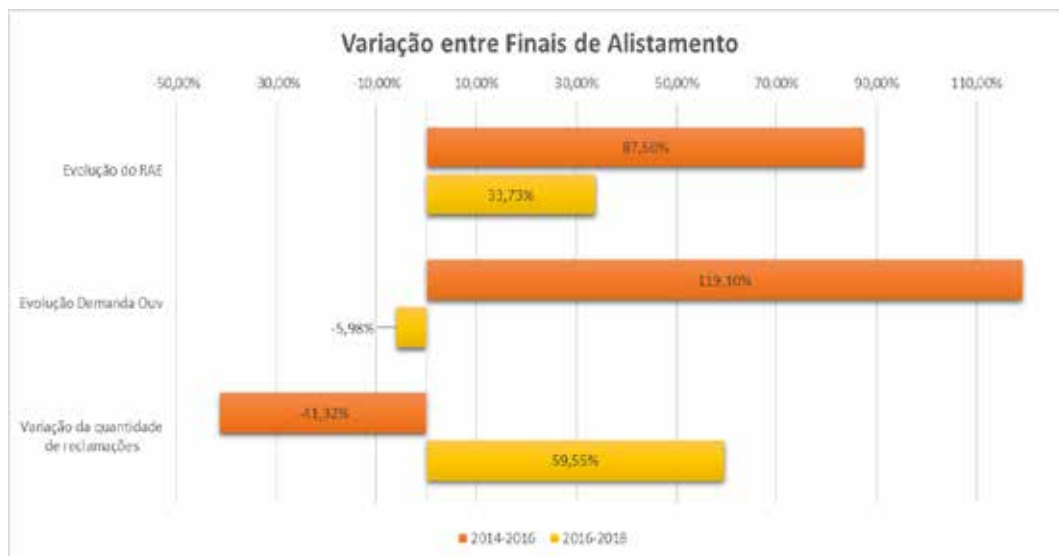


Figura 3 – Número de atendimentos realizados utilizando o Requerimento de Alistamento Eleitoral\*

Fonte: Núcleo de Estatística da Gestão Estratégica do TRE-SP.

\*Dados que apontam a evolução do RAE (número de atendimentos realizados utilizando-se o RAE – Requerimento de Alistamento Eleitoral), evolução das demandas recebidas na Ouvidoria e variação da quantidade de demandas envolvendo questões relativas à urbanidade para os biênios 2014-2016 e 2016-2018 (relativos aos períodos de 01/03 a 07/05/2014, 01/03 a 04/05/2016 e 01/03 a 09/05/2018).

Ciente de que os desafios para o aprimoramento dos serviços prestados só começaram e da necessidade de evoluir constantemente, após as eleições de 2018, a Ouvidoria passou a investir em um novo formato para o programa de capacitação permanente do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas, foram produzidos vídeos institucionais com objetivo de esclarecer os servidores acerca da estrutura, visão, missão e valores da Ouvidoria Eleitoral, de forma a solidificar o conceito de instância intermediária entre o cidadão e o gestor público.

O programa é composto de ações educativas, através da veiculação de animações cujo objetivo é enfatizar a importância da excelência no atendimento aos cidadãos-usuários. O referido projeto encontra-se em andamento no ano de 2019, tendo sido disponibilizados os seguintes produtos:

- a. **Entrevista com o Juiz Ouvidor (Parte 1)** - Apresenta informações sobre o papel da Ouvidoria, bem como sua função como mediadora na busca da solução mais adequada às demandas trazidas pelos cidadãos-usuários da Justiça Eleitoral, reforçando sempre a ideia de conciliação,

*A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE*

além de tratar da importância da estrutura organizacional da Ouvidoria.

- b. **Entrevista com o Juiz Ouvidor (Parte 2)** - Enfatiza a importância da cordialidade e da busca da excelência no atendimento ao público, com foco no aprimoramento do atendimento prestado pelos servidores aos cidadãos.

Referidas entrevistas foram gravadas em vídeo pela própria equipe da Seção de Capacitação e transmitidas aos servidores do Tribunal em ambiente virtual no período de 13 de dezembro de 2018 a 07 de janeiro de 2019 (parte 1) e 12 de fevereiro de 2019 a 22 de fevereiro de 2019 (parte 2), tendo sido disponibilizadas para o público externo no canal institucional do Tribunal na plataforma *Youtube* a partir de 19 de fevereiro de 2019.

- c) **Animação 1 - “O que é a Ouvidoria?”**; Tempo: 46 minutos; Período de divulgação: 13 de março a 22 de março de 2019.

Conteúdo: explica o papel da Ouvidoria de uma forma simples e descontraída.

- d) **Animação 2 - “Você sabe o que é urbanidade?”**; Duração: 01 minuto e 19 segundos; Período de divulgação: 29 de abril a 08 de maio de 2019.

Conteúdo: apresenta a expressão “urbanidade” como valor norteador para a realização do atendimento ao público pelos servidores do TRE-SP.

Ambas as animações foram disponibilizadas aos servidores efetivos e requisitados do Tribunal, funcionários terceirizados e estagiários (aproximadamente 5.803 pessoas) que prestam serviços no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e disponibilizadas em ambiente interno (*intranet*), havendo a previsão de divulgação de outras animações durante o ano de 2019.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou de que forma uma ação efetiva, que abarcou a atuação conjunta entre a Ouvidoria e a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, contribuiu para atenuar a incidência de demandas relacionadas ao tema urbanidade, com foco no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral paulista.

No que concerne a questão elaborada inicialmente, “Quais os resultados obtidos pelo programa de aperfeiçoamento de servidores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, com ênfase na excelência do atendimento ao público?”, verificou-se que o treinamento de excelência aplicado aos servidores no ano de 2015 teve interferência direta na redução percentual das demandas relativas à fal-

*Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei*

ta de urbanidade (queda de 5,24% para 3,08%), no ano de 2016. Essa repercussão positiva foi alcançada também no ano de 2018, todavia o percentual relativo à urbanidade atingiu o índice de 4,9%, momento em que os treinamentos atuaram no sentido de controle da incidência, tendo em vista que o número de eleitores atendidos foi bastante elevado (2.505.005 no período destacado), uma vez que a Ouvidoria recebeu 550 demandas, sendo 27 delas relativas à falta de urbanidade.

A ação preventiva capitaneada pela Ouvidoria do TRE-SP reveste-se de grande relevância diante da expectativa de ampliação do atendimento ao público pelos Cartórios Eleitorais ao longo dos próximos anos, à medida em que avança o projeto de expansão do Programa de Identificação Biométrica do Eleitor, no estado de São Paulo, e da necessidade de zelar pela manutenção de um serviço de qualidade e que corresponda às expectativas da sociedade.

Não obstante, é necessário reconhecer que ações futuras devem ser mantidas com o objetivo de aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, havendo um longo caminho a ser percorrido quando se trata do reconhecimento da “Excelência no Atendimento ao Público” com relação aos serviços prestados pelos Cartórios Eleitorais e que o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, tendo como vetores o princípio constitucional da eficiência, o macrodesafio do Plano Estratégico Institucional – “Garantir os Direitos da Cidadania” e os compromissos assumidos na Carta de Serviços ao Usuário –, deve trabalhar continuamente no aprimoramento de seus serviços.

Como sugestão para trabalhos futuros, poderão ser apresentadas novas ações de capacitação institucional dos servidores a partir da verificação do conteúdo das demandas recebidas pela Ouvidoria. Exemplificativamente poderíamos abordar o aprimoramento dos serviços descritos na Carta de Serviços ao Usuários do Tribunal, o que demandaria um trabalho conjunto entre a Ouvidoria (responsável pelo monitoramento da citada Carta de Serviços) e a Corregedoria Regional Eleitoral, responsável pela elaboração das normas de serviço do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e pela orientação de procedimentos e rotinas a serem observados pelos Cartórios Eleitorais de todo o Estado.

## REFERÊNCIAS

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm).

A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO NO CONTROLE DAS DEMANDAS ENVOLVENDO QUESTÕES RELATIVAS À FALTA DE URBANIDADE

- Brasil. (1997). *Lei n.º 9.504, de 30 de setembro de 1997*. Estabelece normas para as eleições. Recuperado de <http://planalto.gov.br/ccivil/03/leis/19504htm>.
- Brasil. (2017). *Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm).
- Câmara Municipal de Curitiba. (2015). *Primeira ouvidoria do Brasil foi criada em Curitiba há 29 anos*. Recuperado de [https://www.cmc.pr.gov.br/ass\\_det.php?not=24407#&panel1-1](https://www.cmc.pr.gov.br/ass_det.php?not=24407#&panel1-1).
- Carvalho, J. S. F. (2018). *Manual de Direito Administrativo*. (32ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Collado, C. F., Lucio, P. B., & Sampieri, R. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5ª ed.). Porto Alegre: McGraw-Hill.
- Conselho Nacional de Justiça. (2010). *Resolução n.º 103, de 24 de fevereiro de 2010*. Dispõe sobre as atribuições da Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça, determina a criação de ouvidorias no âmbito dos Tribunais e dá outras providências. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=164>.
- Dantas, F. S. (2019, Setembro/Dezembro). A urbanidade como dever funcional no direito administrativo brasileiro. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, 278(3), 145-162.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Nohara, I. P. (2012). *Reforma administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Atlas.
- Ouvidoria Geral da União. (2016). *História das Ouvidorias*. Recuperado de <http://ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>.
- Romero, H. H., & Sant'anna, F. C. C. M. (2014). O papel das Ouvidorias na comunicação pública do Poder Judiciário. *Revista do Serviço Público*, 65(2), 0-0.
- Santos, A. R., Costa, J. I. P., Burger, F., & Tezza, R. (2019). O Papel da Ouvidoria Pública: Uma Análise a partir das Dimensões Funcional, Gerencial e Cidadã. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 630-657.
- Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2009). Resolução 213, de 17 de dezembro de 2009. Recuperado de <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-s-p-resolucao-no-213-2009-plano-estrategico-2010-a-2014-comite-gestor-de-plano-estrategico-cgpe>.

Luciana Rocha Laporta, Regina Rufino,  
José Orcélio do Nascimento, Marcus Vinicius Moreira Zittei

-plano-estrategico-cgpe.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2013). *Resolução 297, de 11 de dezembro de 2013*. Recuperado de <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-297-2013-aprova-o-regulamento-interno-da-secretaria-do-tre-sp-atualizada-com-as-alteracoes-promovidas-pelas-resolucoes-tre-sp-nos-303-2014-346-2015-e-432-2018-vide-tambem-as-resolucoes-tre-sp-no-351-2015-e-352-2015>.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2015). *Portaria 214, de 21 de setembro de 2015*. Código de ética dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Recuperado de <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-portaria-no-214-institui-o-codigo-de-etica-dos-servidores-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo>.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2016). *Resolução 367, de 25 de fevereiro de 2016*. Recuperado de <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-367-2016-dispoe-sobre-o-plano-estrategico-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo-para-o-periodo-de-2016-a-2021-e-da-outras-providencias>.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2018). *Resolução 454, de 22 de outubro de 2018*. Recuperado de <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/resolucao-tre-sp-no-454-2018-dispoe-sobre-a-regulamentacao-das-atribuicoes-atividades-e-estrutura-administrativa-da-ouvidoria-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo>.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. (2019). Carta de serviços ao usuário. Recuperado de <http://www.tre-sp.jus.br/eleitor/carta-de-servicos-1/carta-de-servicos-ao-usuario>.

Vismona, E. L., & Barreiro, A. E. A. (2015). Ouvidoria brasileira: o cidadão e as instituições. São Paulo: Revista da Associação Brasileira de Ouvidores