

ANÁLISE DO DESEMPENHO DO ATENDIMENTO DO TRE-CE EM FACE DE MANIFESTAÇÕES REGISTRADAS NO SISTEMA DE OUVIDORIA (SOU) NAS ELEIÇÕES GERAIS DE 2018

Governança e legitimidade em sistemas de justiça

Waldemir Higino Farias Paz (Tribunal Regional Eleitoral do Ceará), Marcelo Jasmim Meiriño (Universidade Federal Fluminense)

RESUMO

O aperfeiçoamento das atividades de ouvidorias judiciais pode-se dar através da adequada gestão da informação (GI) e através da aplicação de métodos de aferição do desempenho do atendimento. A necessidade de avaliação continuada dos serviços públicos e das próprias ouvidorias é exigência da Lei nº 13.460/2017, para fins de aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade. Esta pesquisa tem como objetivo coletar e analisar os dados do sistema de ouvidoria (SOU) do TRE-CE no ano de 2018, últimas eleições gerais, sendo as demandas aferidas por meio da análise multicritério. A metodologia aplicada contempla pesquisa bibliográfica exploratória e análise de dados. Trata-se de uma pesquisa básica estratégica, exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. É uma pesquisa documental, com operacionalização em quatro fases: coleta de dados; padronização e tabulação dos tipos de ocorrência, por tipo de canais de atendimento; obtenção da avaliação de 3 especialistas, acerca de critérios e vieses (pesos) relativos aos tipos de ocorrências e à importância da quantidade e tempo de atendimento; e obtenção de indicador de eficiência do atendimento do TRE-CE nas ocorrências de ouvidoria. Os dados foram analisados utilizando-se os métodos *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e o *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS). Os resultados evidenciam que existem diferenças no nível de eficiência entre as diversas unidades do TRE-CE, podendo as unidades tidas como eficientes servir de referência às demais para a melhoria de procedimentos operacionais.

Palavras-chave: Eficiência do atendimento; Análise de performance; Ouvidoria Eleitoral; TOPSIS e AHP; TRE-CE.

Introdução

As manifestações dos usuários dos serviços públicos junto às ouvidorias públicas dizem respeito à participação popular e ao controle social, que tem fundamento constitucional e na Lei nº 13.460/2017, que tem normas de proteção e defesa dos direitos de usuários desses serviços (SILVA, 2017; VIANA, 2017; DA COSTA MOURA, 2018; SILVA, 2020).

As ouvidorias judiciais, nas quais se inserem as ouvidorias eleitorais, atuam como canal de comunicação e também auxiliando a minimizar aspectos relativos a déficits de legitimidade da democracia participativa, contribuindo com a melhoria dos serviços aos múltiplos usuários (FILGUEIRAS, 2011; CAVALCANTE, 2014; CASTRO, 2018; NOCETE, 2015; PEDRON, 2017; SABINO E BIANCHI, 2019; RIZZATTI et. al., 2010).

A gestão da informação (GI) pode viabilizar o aprimoramento das atividades de ouvidorias e dos serviços públicos, com base nos diagnósticos de eficiência dos atendimentos e em adequadas análises das demandas sociais, salutar práticas de aferição de desempenho e de análise de dados (RAMOS, 2010; SILVA, 2018; MACHICAO; AROSEMENA, 2019).

Atualmente, a administração pública vem incorporando novas metodologias de análises e diagnósticos de políticas públicas, com fins de melhoria contínua dos serviços e aprimoramento da tomada de decisão por parte da alta administração, sendo a análise multicritério uma das técnicas utilizadas na moderna gestão pública, metodologia aplicada nesta pesquisa (JANUZZI; MIRANDA; SILVA, 2009).

Nesse contexto, é importante a coleta e adequada gestão da informação em ferramenta sistêmica que possibilite – com confiabilidade, segurança e integridade – a extração e o tratamento do conteúdo do banco de dados, favorecendo qualitativamente o processo de melhoria contínua dos serviços (PHILLIPS et. al., 2018).

A análise dos dados do sistema da ouvidoria pesquisada favorece qualitativamente a percepção organizacional acerca dos anseios de usuáries e usuários dos serviços prestados, bem como a percepção do desempenho do atendimento do TRE-CE, justificativa a relevância desta pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho é coletar os dados do sistema de ouvidoria (SOU) do TRE-CE no ano de 2018, últimas eleições gerais e analisar o desempenho das unidades de atendimento nas manifestações sociais registradas no sistema de ouvidoria (SOU) no ano de 2018, com base nos diferentes tipos de ocorrências, através do método TOPSIS-AHP.

No caso, a gestão da informação, que se estrutura em profissionais e sistemas, e cuida de aspectos gerenciais relativos a papéis, processos, procedimentos e métodos utilizados na organização, garantindo o atendimento às partes e contribui para a referida análise de desempenho (MACHICAO; AROSEMENA, 2019).

Referencial Teórico

As ouvidorias públicas vem ganhando relevo no cenário democrático como instância de participação e controle sociais, embora ainda sem a merecida organicidade (DOS SANTOS, 2018; CARDOSO, 2010), sendo a participação social é pressuposto da democracia participativa e meio de legitimação da decisão política e credibilidade da gestão pública (O'DONNELL, 2004; ROCHA, 2011, DALBOSCO, 2015).

Tais ouvidorias são essenciais à gestão pública moderna, possibilitando a definição de uma identidade coletiva com base no interesse público e a intervenção popular na formulação e execução de políticas públicas (LYRA, 2004; SILVA et. al., 2009; DOS SANTOS, 2018; DA SILVA, 2021).

Em ouvidorias públicas, usuáries e usuários dos serviços dos respectivos órgãos públicos são atores e autores de processos decisórios, legitimando ou não decisões e ações governamentais, funcionando, assim, como ferramenta de gestão e agregando valor à governança e à estratégia organizacionais (TOMIO E ROBL FILHO, 2013; PINTO et. al., 2015; MALTA JÚNIOR, 2016; FERNANDES et. al., 2016; PEDRON, 2017).

No modelo brasileiro, as ouvidorias públicas são relevantes ao desenvolvimento do Estado, viabilizando a definição de uma identidade coletiva com base no interesse público e auxiliando a efetividade de uma gestão participativa, tanto em boas práticas quanto na operacionalização de um novo paradigma de eficiência administrativa (DE PARTICIPACIÓN, 2009; MATEOS, 2011; DOS SANTOS, 2018).

Ouvidorias públicas, nas quais se inserem as ouvidorias eleitorais, tem função de tutela de direitos fundamentais, democratizando a gestão da coisa pública, sendo a participação social

considerada um valor fundamental à Democracia (MARQUES, 2009; KLEBA; COMERLATTO, 2011; XAVIER E AZEVEDO, 2019).

O progresso do aparato tecnológico e a velocidade com que a informação circula definem a interação com a tecnologia a unificar a sociedade, alterando a rotina social e tornando mais transparente o relacionamento da sociedade com os entes estatais (AKUTSU; DE PINHO, 2022; MACHICAO; AROSEMENA, 2019).

Trabalhos como o de Silva (2018) instam à aplicabilidade da gestão da informação (GI) como meio de aprimoramento das atividades de ouvidorias e dos serviços públicos, mediante práticas de aferição de desempenho e pormenorizada análise dos respectivos bancos de dados (SILVA, 2018).

O interesse estratégico na utilização da informação a torna um elemento que gera desafios, sobretudo em face da intensidade de produção e dispersão de informações (BARBOSA, 2008; MONTEIRO, DUARTE, 2019). Desafios estes que precisam de soluções, as quais podem ser obtidas por meio da GI.

As diretrizes da qualidade são um diferencial para a sobrevivência e para o crescimento das organizações, orientando aspectos afetos à satisfação de clientes/usuários e à eficiência do atendimento, o que requer competência gerencial, vez que o atendimento é relevante ao negócio (MEYER, 1993; MANDELLI, 2014; NOCETE, 2015; NASCIMENTO et. al., 2018).

Agregar qualidade do atendimento e satisfação de múltiplos usuários não é uma tarefa fácil, dadas as subjetivas percepções e características diversas de cada persona, mas esse somatório é que agrega valor à imagem organizacional e aos níveis de confiança entre consumidores e usuários (KOTLER, 2000; BEZERRA, 2013).

Para que as ouvidorias públicas possam colaborar com a reciclagem e a modernização das organizações, visando ao resgate da confiança e à consolidação da cultura de integridade institucional, precisam atuar com eficiência, eficácia e autonomia (MOREIRA, 2006; CARDOSO et. al. 2013; CYRILLO, 2022).

Atualmente, a aplicação das técnicas de análise de decisão de múltiplos critérios (MCDA) na resolução de complexos problemas do mundo real aumentou exponencialmente, permitindo a estruturação de avançados modelos de decisão, com atributos de apoio à tomada de decisão, provendo a integração dessas técnicas com sistemas eficientes (ZYUOD E FUCHS-HANUSCH, 2017).

Essas técnicas são utilizadas em processos decisórios de políticas públicas para fins de monitoramento, análises e obtenção de diagnósticos sobre programas, ações e serviços, pautado em critérios técnicos transparentes e objetivos, visando a melhoria contínua dos serviços e o aprimoramento da tomada de decisão (JANUZZI; MIRANDA; SILVA, 2009).

Dentre as MCDA mais aplicadas está a abordagem combinada do Processo Analítico Hierárquico (AHP) com a Técnica de Ordem de Preferência por Semelhança à Solução Ideal (TOPSIS), que, associadas, fornecem *insights* sobre indicadores de desempenho que possibilitam a tomada de decisão com base na análise de abrangente conjunto de resultados e métricas (ZYUOD E FUCHS-HANUSCH, 2017; ZAIDAN et. al., 2015)

Metodologia

A metodologia aplicada contempla pesquisa bibliográfica exploratória e não sistemática, bem como coleta e análise de dados. O estudo se caracteriza como explicativo, devido ao uso de modelos matemáticos com fins de evidenciar as motivações para a obtenção de determinados resultados (MARKONI E LAKATOS, 2011).

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa básica estratégica. Em relação aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa

(SANTOS, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002; ANDRADE, 2003). No tocante aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa documental (SANTOS, 1999; GIL, 2002).

Foi feita pesquisa do tipo *survey* em busca de informações junto a especialistas, sendo um procedimento útil especialmente para as pesquisas do tipo exploratórias, descritivas e explicativas (MARKONI E LAKATOS, 2011).

A operacionalização da pesquisa se deu em quatro fases:

- a) coleta de dados;
- b) padronização e tabulação dos tipos de ocorrência, por tipo de canais de atendimento;
- c) obtenção da avaliação de 3 especialistas, acerca de critérios e vieses (pesos) relativos aos tipos de ocorrências e à importância da quantidade e tempo de atendimento das mesmas; e
- d) obtenção de um indicador de eficiência para cada um dos 7 canais (grupos) de atendimento do TRE-CE nas ocorrências de ouvidoria.

A coleta de dados foi solicitada através do formulário disponível em <https://apps.tre-ce.jus.br/souform/edit-ocorrencia.jsf>, gerando uma ID específica e, ao final, acesso a 2.385 ocorrências registradas no SOU no ano de 2018. A coleta não contou com critérios de inclusão ou exclusão, porém atribuída a ano específico.

Esta pesquisa é parte de um estudo de caso na Ouvidoria do TRE-CE, feita em sede de mestrado profissional, utilizando-se, para este artigo, recorte temporal correspondente à última eleição geral.

O levantamento de dados viabilizou a análise quantitativa, objetivando a quantificação e mensuração do grau de eficiência das unidades de atendimento, bem como a identificação de casos representativos.

Os dados foram tabulados utilizando-se o Excel versão 2018, sendo utilizado posteriormente o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para ponderação das variáveis que se referem a quantidade e tempo de atendimento das ocorrências, para cada um dos 7 canais de atendimento. Por fim, aplicou-se o método *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS) para o cálculo da efetividade operacional.

Fez-se a classificação dos canais de atendimento com base no conceito de eficiência operacional, conforme a avaliação de diferentes especialistas, e em função dos percentuais de ocorrências e tempo de atendimento, conforme etapas inerentes aos citados métodos multicritério.

Partiu-se da definição objetiva da situação-problema e passou-se às seguintes etapas:

- i) especificação da questão a resolver;
- ii) identificação das alternativas válidas para responder ao problema da pesquisa, agrupando-se em 7 todas as unidades de atendimento do TRE-CE;
- iii) escolha de diferentes especialistas para a avaliação de critérios e vieses, considerando-se experiência e certificação em ouvidoria, limitando-se a 11,1% no universo de 27 tribunais eleitorais, num total de 3 especialistas;
- iv) definição dos critérios de avaliação das alternativas, assim como a importância relativa de cada um (peso);

- v) atribuição do valor alcançado a cada critério de avaliação para cada alternativa identificada.

Na aplicação do TOPSIS com o AHP (SAATY, 1991), que tem por finalidade calcular os pesos para cada critério possibilitando a ordenação dos mesmos pelo método TOPSIS (HWANG e YOON, 1981), objetivou-se realizar comparação entre pares de critérios, utilizando-se a escala do Quadro 1:

Análises e discussão

Nesta seção apresentam-se a descrição e análise dos resultados. Inicia-se pelo sumário descritivo das frequências relativas dos tipos de ocorrências. Em seguida, analisa-se a eficiência dos atendimentos das unidades do TRE-CE em 2018, com uso do TOPSIS e AHP.

Com a finalidade de descrever o perfil das manifestações dos usuários registradas no SOU em 2018, apresenta-se a Tabela 1 com o sumário descritivo das frequências relativas do(a):

- i) tipos de ocorrências (crítica+reclamação, denúncia, pedido de informação e elogio+sugestão);
- ii) objeto da demanda (documentação eleitor, processo eleitoral, processos de atendimento e outros);
- iii) assunto da ocorrência (atendimento ou assuntos específicos); e
- iv) pedidos de informação com base na LAI (ou não)

Tais dados são relativos aos 7 agrupamentos de unidades de atendimento do tribunal pesquisado, assim definidos para esta pesquisa (Capital: zonas eleitorais de Fortaleza; Interior: zonas eleitorais do interior do Ceará; Central de Atendimento: unidades CEATE, DIFOR e SAATE; Gerencial/administrativos: 23 unidades demandadas em 2018; Jurídico: 9 unidades demandadas em 2018; Outros Estados; Ouvir: atendimento pela própria equipe da ouvidoria).

Tabela 1 – Frequências relativas dos diferentes tipos de ocorrências em função dos canais de atendimento

TIPO DE OCORRÊNCIA	CAPITAL	INTERIOR	CENTRAL ATENDIMENTO	GERENCIAL/ ADMINISTRATIVO	JURÍDICO	OUTROS/ ESTADOS	OUVIR
Crítica+Reclamação	31,6%	4,5%	16,6%	23,4%	12,5%	36,4%	3,4%
Denúncia	27,6%	0,6%	4,5%	34,9%	48,7%	18,2%	5,0%
Ped. Inform.	36,4%	94,3%	73,2%	38,6%	38,8%	45,4%	90,9%
Elogio+Sugestão	4,4%	0,6%	5,7%	3,1%			0,7%
Tipo de Objeto							
Documentação Eleitor	9,8%	45,2%	8,3%	17,2%	1,3%	54,5%	31,7%
Outros	12,9%	11,3%	42,0%	8,3%	35,0%	9,1%	21,9%
Processo Eleitoral	67,5%	38,4%	40,8%	59,9%	52,4%	27,3%	36,8%
Processos de Atendimento	9,8%	5,1%	8,9%	14,6%	11,3%	9,1%	9,6%
Tipo de Assunto							
Atendimento	62,1%	80,8%	72,0%	59,0%	61,5%	66,7%	84,8%
Assuntos Específicos	37,9%	19,2%	28,0%	41,0%	38,5%	33,3%	15,2%

Lei de Acesso a Informação (LAI)						
Sim	16,7%	10,2%	30,8%	25,0%	46,9%	
Não	83,3%	89,8%	69,2%	75,0%	53,1%	

* Ped. Inform. = Pedido de Informação

Fonte: Autores, com dados do sistema de ouvidoria (SOU)

Ao analisar a Tabela 1, verifica-se as concentrações dos diferentes tipos de ocorrências de acordo com os canais de atendimento. Quanto ao tipo de ocorrência, temos um predomínio de Pedido de Informações em praticamente todos os canais de atendimento, com exceção da unidade Jurídica. Ao se analisar o tipo de objeto, temos mais oscilações ao considerar as unidades de atendimento da Capital, Interior, Gerencial/Administrativo, Outros/Estados e Ouvir, estando o Processo Eleitoral e Documentação do Eleitor com percentuais acima de 67%.

Para as unidades restantes (Central de Atendimento e Jurídico), os Outros tipos de Ocorrências constituem percentuais significativos. Na avaliação dos tipos de classificação, as ocorrências referentes ao Atendimento, constituíram a maioria dos casos (com mínimo de 59%). No que se refere a Lei de Acesso a Informação, vê-se um predomínio para o atendimento de solicitações de informações simples, de rotina, sem fundamento na Lei nº 12.527/2011 (LAI)

Para avaliar a eficácia das diferentes unidades de atendimento do TRE-CE, foram utilizados os 7 grupos de “canais de atendimento”, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Segmentação das unidades de atendimento TRE-CE (siglas)

SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADES TRE-CE	SIGLA (para este estudo)
Zonas eleitorais da capital	CAPITAL
Zonas eleitorais do interior	INTERIOR
Central de atendimento ao eleitor	CEATE ou CENTRAL
Gerenciais e/ou administrativas	GERENCIAIS/ADMINISTRATIVO
Unidades Jurídicas	JURÍDICO
Demandas de/para outros Estados	OUTROS ESTADOS
Ocorrências respondidas pela equipe da própria Ouvidoria	OUVIR

Fonte: Adaptado pelos autores, com dados obtidos junto à Ouvidoria TRE-CE

Conforme descrito na metodologia, a análise contempla: aplicação de técnica de apoio multicritério à decisão mediante cálculo matemático de pesos de critérios através do *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e subsequente ordenação dos canais de atendimento (alternativas) via *Technique for Order Preference by Similarity do Ideal Solutions* (TOPSIS).

Cada um dos 7 segmentos de unidades de atendimento do TRE/CE foi analisado por meio de 4 pontos de vistas distintos, utilizando-se modalidades classificatórias do próprio SOU, escolhendo-se para a análise desta pesquisa:

- I) Tipo de ocorrência;
- II) Tipo de objeto;
- III) Tipo de classificação por assunto; e
- IV) Pedidos de informação com base na Lei de Acesso a Informação (LAI) ou não.

Cada aspecto operacional foi agrupado de acordo com a semelhança de temas abordados em conjunto com uma quantidade mínima de registros (mínimo de 10 registros), sendo avaliado pelo modelo matemático o percentual de ocorrências registradas e o tempo médio de atendimento de cada categoria.

Considerando o recorte especificado na seção 3 (metodologia), a relevância dos itens “I” a “III”, e as limitações de palavras e tamanho de arquivo para publicação no XLII CNEG, a análise relativa ao item “IV” (Pedidos de Acesso à Informação – LAI/não), não será aqui apresentada.

O modelo matemático para ponderação dos critérios foi utilizado para classificar os 7 segmentos supra, canais de atendimento (unidades), com base no conceito de eficiência operacional, conforme a avaliação de diferentes especialistas, em função dos percentuais de ocorrências e o tempo de respostas das mesmas.

Os percentuais de ocorrência, assim como os tempos de respostas são considerados como critérios e os diferentes canais de atendimento como alternativas. Os resultados da consulta aos especialistas foram analisados com comparação entre critérios relativamente ao tipo de: ocorrência, objeto, classificação e pedidos de informação registrados com base na Lei de Acesso à Informação (LAI) ou não.

Como resultado, por meio da aplicação do modelo matemático supra, é possível se estabelecer o *ranking* das alternativas em função dos critérios avaliados conforme o objetivo estabelecido. A alternativa que estiver mais próxima dos 100%, é considerada como a mais eficiente em relação as demais comparadas.

De acordo com Magalhães (2000), ao usar programas computacionais e para análise de banco de dados, às variáveis qualitativas associam-se valores numéricos e nem por isso a variável deixa de ser qualitativa. Cabe ao bom senso lembrar da natureza da variável.

Embora um certo volume de informação seja perdido quando os dados são resumidos, um grande volume pode também ser ganho, sendo as tabelas “o meio mais simples de se resumir um conjunto de observações” (Pagano, 2004, p.10) e devem ser usadas “quando é importante a apresentação dos valores” (Medronho, 2003, p.227).

Pode-se colocar os dados brutos de cada uma das variáveis quantitativas em uma ordem crescente ou decrescente, denominado rol. A visualização de algum padrão ou comportamento continua sendo de difícil observação ou até mesmo cansativa, mas torna-se rápido identificar maiores e menores valores ou concentrações de valores no caso de variáveis quantitativas. Estes números (menor e maior valor observado) servem de ponto de partida à construção de tabelas destas variáveis.

Neste estudo, foram consultados 3 especialistas separadamente, com informações pessoais mantidas em anonimato, os quais possuem diferentes formações e experiências, ambos certificados em ouvidoria, cujos resultados foram analisados e comparados para se encontrar concordâncias e diferenças das classificações em função das experiências dos especialistas.

Comparação entre critérios referentes ao Tipo de Ocorrência

Para analisar a eficiência dos diferentes canais de atendimento conforme os tipos de ocorrência, foram estabelecidos os critérios quanto ao percentual e tempo de resposta.

Assim como os pesos, o sentido (viés) dos critérios quanto ao objetivo da classificação, se separa em “menor melhor” e “maior melhor”, ou seja, quanto menor for o valor do critério analisado, mais próximo a alternativa (canal de atendimento) estará do objetivo de sua avaliação.

Da mesma forma, se considerarmos o viés maior melhor, com os valores altos para os critérios, influenciando positivamente ao atingimento do objetivo para a alternativa (canal de atendimento) analisada.

Tabela 2: Viés e pesos dos critérios que compõem o modelo de ranking da eficiência dos canais de atendimento conforme os tipos de ocorrências

TIPO	CRITÉRIOS	VIÉS DOS CRITÉRIOS	ESPEC. 1	ESPEC. 2	ESPEC. 3
Percentual	Crítica+Reclamação	Menor Melhor	13,4%	22,9%	23,7%
	Denúncia	Menor Melhor	17,1%	8,1%	7,9%
	Ped. Inform.	Maior Melhor	17,1%	15,1%	16,6%
	Elogio+Sugestão	Maior Melhor	6,7%	10,8%	9,3%
Tempo Médio de Resposta	Crítica+Reclamação	Menor Melhor	10,3%	10,2%	9,7%
	Denúncia	Menor Melhor	12,5%	11,4%	11,3%
	Ped. Inform.	Menor Melhor	17,2%	10,6%	10,2%
	Elogio+Sugestão	Menor Melhor	5,7%	10,9%	11,3%

Fonte: Autor, com dados do sistema de ouvidoria (SOU) e especialistas

Eficiência do atendimento conforme o Tipo de Ocorrência

Ao analisar o resultado da classificação dos canais de atendimento, segundo os tipos de ocorrência avaliadas pelo primeiro especialista, foi possível estabelecer por meio do índice de similaridade os canais mais e menos eficientes.

Conforme a Tabela 3, a Central de Atendimento foi classificada como a unidade mais eficiente (superior a 80%), devido ao alto percentual de pedidos de informação em conjunto com o menor percentual de casos de denúncia, que somados aos menores tempos médios nas respostas dos diferentes tipos de ocorrência levaram a estar nessa posição.

Em contraposição, tivemos o Jurídico como o pior classificado quanto a eficiência (inferior a 25%), devido à combinação entre um maior percentual de casos de denúncia, assim como maiores tempos de retorno de atendimento.

Tabela 3: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Ocorrência após a avaliação do especialista 1

Canais de Atendimento	PERCENTUAIS				TEMPO DE RETORNO (HORAS)				Índice de Similaridade	Ranking
	Crítica + Reclamação (13,4%)	Denúncia (17,1%)	Ped. Inform. (17,1%)	Elogio + Sugestão (6,7%)	Crítica + Reclamação (10,3%)	Denúncia (12,5%)	Ped. Inform. (17,2%)	Elogio + Sugestão (5,7%)		
Central Atendimento	4,5%	0,6%	94,4%	0,6%	33,3	18,9	23,7	27,4	83,5%	1º
Ouvir	3,4%	5,0%	90,9%	0,7%	38,6	193,2	8,0	151,1	78,2%	2º
Gerencial/ Administrativo	16,6%	4,5%	73,2%	5,7%	223,3	251,1	177,9	223,3	61,8%	3º
Capital	31,6%	27,6%	36,4%	4,4%	96,4	204,4	150,8	64,2	49,9%	4º
Outros Estados	36,4%	18,2%	45,5%	0,0%	346,1	179,6	156,0	-	47,6%	5º
Interior	23,4%	34,9%	38,5%	3,1%	160,4	406,0	96,3	160,7	46,2%	6º
Jurídico	12,5%	48,8%	38,8%	0,0%	513,4	507,6	331,0	-	23,9%	7º

* Ped. Inform. = Pedido de Informações

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 1

Tabela 4: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Ocorrência após a avaliação do especialista 2

Canais de Atendimento	PERCENTUAIS				TEMPO DE RETORNO (HORAS)					Ranking
	Crítica + Reclamação (22,9%)	Denúncia (8,1%)	Ped. Inform. (15,1%)	Elogio + Sugestão (10,8%)	Crítica + Reclamação (10,2%)	Denúncia (11,4%)	Ped. Inform. (10,6%)	Elogio + Sugestão (10,9%)	Índice de Similaridade	
Central Atendimento	4,5%	0,6%	94,4%	0,6%	33,3	18,9	23,7	27,4	74,2%	1º
Ouvir	3,4%	5,0%	90,9%	0,7%	38,6	193,2	8,0	151,1	68,0%	2º
Gerencial/ Administrativo	16,6%	4,5%	73,2%	5,7%	223,3	251,1	177,9	223,3	56,3%	3º
Capital	31,6%	27,6%	36,4%	4,4%	96,4	204,4	150,8	64,2	47,3%	4º
Interior	23,4%	34,9%	38,5%	3,1%	160,4	406,0	96,3	160,7	43,7%	5º
Jurídico	12,5%	48,8%	38,8%	0,0%	513,4	507,6	331,0	-	41,5%	6º
Outros Estados	36,4%	18,2%	45,5%	0,0%	346,1	179,6	156,0	-	38,7%	7º

* Ped. Inform. = Pedido de Informações

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 2

Tabela 5: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Ocorrência após a avaliação do especialista 3

Canais de Atendimento	Percentuais				Tempo de Retorno (Horas)				Índice de Similaridade	Ranking
	Crítica + Reclamação (23,7%)	Denúncia (7,9%)	Ped. Inform. (16,6%)	Elogio + Sugestão (9,3%)	Crítica + Reclamação (9,7%)	Denúncia (11,3%)	Ped. Inform. (10,2%)	Elogio + Sugestão (11,3%)		
Central Atendimento	4,5%	0,6%	94,4%	0,6%	33,3	18,9	23,7	27,4	77,1%	1º
Ouvir	3,4%	5,0%	90,9%	0,7%	38,6	193,2	8,0	151,1	69,6%	2º
Gerencial/ Administrativo	16,6%	4,5%	73,2%	5,7%	223,3	251,1	177,9	223,3	55,0%	3º
Capital	31,6%	27,6%	36,4%	4,4%	96,4	204,4	150,8	64,2	45,4%	4º
Jurídico	12,5%	48,8%	38,8%	0,0%	513,4	507,6	331,0	-	43,3%	5º
Interior	23,4%	34,9%	38,5%	3,1%	160,4	406,0	96,3	160,7	42,4%	6º
Outros Estados	36,4%	18,2%	45,5%	0,0%	346,1	179,6	156,0	-	39,0%	7º

* Ped. Inform. = Pedido de Informações

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 3

Seguindo a mesma lógica, tem-se as Tabelas 4 e 5, com as avaliações do segundo e terceiro especialista, respectivamente. Como os pesos foram bem próximos, as classificações tiveram diferenças nas posições intermediárias, porém a primeira e últimas posições permaneceram as mesmas.

O canal mais eficiente para os dois especialistas (assim como o primeiro) foi a Central de Atendimento (acima de 74%), pelos mesmos motivos justificados anteriormente. O canal Outros Estados foi o menos eficiente (abaixo dos 40%), devido principalmente ao percentual de casos que envolvem crítica e reclamação dos serviços prestados, sendo este o critério com maior peso dado pelos dois especialistas

Comparação entre critérios referentes ao Objeto

Para analisar a eficiência dos diferentes canais de atendimento conforme os tipos de objetos, foram estabelecidos os critérios quanto ao percentual e tempo médio de resposta para as ocorrências referentes a Documentação do Eleitor, Outras Requisições, Processo Eleitoral e Processo de Atendimento, bem como em relação aos tipos de viés, conforme explicado na seção anterior.

Tabela 6: Viés/pesos dos critérios que compõem o ranking da eficiência do atendimento conforme o Objeto

TIPO	CRITÉRIOS	VIÉS DOS CRITÉRIOS	ESPEC. 1	ESPEC. 2	ESPEC. 3
Percentual	Documentação Eleitor	Maior Melhor	10,9%	22,5%	22,2%
	Outros	Menor Melhor	10,3%	7,6%	6,3%
	Processo Eleitoral	Menor Melhor	19,5%	14,3%	13,9%
	Processo de Atendimento	Maior Melhor	9,3%	12,5%	12,1%
Tempo Médio de Resposta	Documentação Eleitor	Menor Melhor	6,7%	10,2%	10,2%
	Outros	Menor Melhor	10,8%	11,4%	13,8%
	Processo Eleitoral	Menor Melhor	19,5%	10,7%	10,7%
	Processos de Atendimento	Menor Melhor	13,1%	10,8%	10,8%

Fonte: Autor, com dados do sistema de ouvidoria (SOU) e especialistas

Eficiência do atendimento conforme ao Objeto

Ao analisar o resultado da classificação dos canais de atendimento, segundo o tipo de objeto avaliadas pelo primeiro especialista, foi possível estabelecer por meio do índice de similaridade os canais mais e menos eficientes.

Conforme a Tabela 7, a Central de Atendimento foi classificada como canal de atendimento mais eficiente (superior a 85%), devido ao alto percentual de ocorrência relacionadas a Documentação do Eleitor em conjunto com os menores tempos médios nas respostas dos diferentes tipos de objetos (possuindo um peso superior a 50% no modelo).

Tivemos as unidades que formam o agrupamento denominado “Jurídico” como o pior canal classificado quanto a eficiência (inferior a 25%), devido à combinação entre um maior percentual de Processo Eleitoral e Outros (demandas variadas), sendo também o canal com os maiores tempos médios de respostas.

Tabela 7: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Objeto após a avaliação do especialista 1

CANAIS DE ATENDIMENTO	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (10,9%)	OUTROS (10,3%)	PROCESSO ELEITORAL (19,5%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (9,3%)	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (6,7%)	OUTROS (10,8%)	PROCESSO ELEITORAL (19,5%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (13,1%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Central Atendimento	45,2%	11,3%	38,4%	5,1%	21,8	30,0	26,0	16,7	85,1%	1º
Ouvir	31,7%	21,9%	36,8%	9,6%	0,7	42,9	22,8	13,6	83,3%	2º
Outros Estados	54,5%	9,1%	27,3%	9,1%	243,1	692,5	6,4	353,0	64,3%	3º
Capital	9,8%	12,9%	67,6%	9,8%	93,0	177,3	150,7	108,2	62,8%	4º
Gerencial/ Administrativo	8,3%	42,0%	40,8%	8,9%	119,8	201,8	194,5	118,4	59,1%	5º
Interior	17,2%	8,3%	59,9%	14,6%	99,1	112,0	260,3	252,9	57,2%	6º
Jurídico	1,3%	35,0%	52,5%	11,3%	441,0	299,1	522,5	634,3	22,0%	7º

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 1

Tabela 8: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Objeto após a avaliação do especialista 2

CANAL DE ATENDIMENTO	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (22,5%)	OUTROS (7,6%)	PROCESSO ELEITORAL (14,3%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (12,5%)	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (10,2%)	OUTROS (11,4%)	PROCESSO ELEITORAL (10,7%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (10,8%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Central Atendimento	45,2%	11,3%	38,4%	5,1%	21,8	30,0	26,0	16,7	80,2%	1º
Ouvir	31,7%	21,9%	36,8%	9,6%	0,7	42,9	22,8	13,6	73,7%	2º
Outros Estados	54,5%	9,1%	27,3%	9,1%	243,1	692,5	6,4	353,0	62,1%	3º
Interior	17,2%	8,3%	59,9%	14,6%	99,1	112,0	260,3	252,9	53,9%	4º
Capital	9,8%	12,9%	67,6%	9,8%	93,0	177,3	150,7	108,2	50,8%	5º
Gerencial/ Administrativo	8,3%	42,0%	40,8%	8,9%	119,8	201,8	194,5	118,4	47,9%	6º
Jurídico	1,3%	35,0%	52,5%	11,3%	441,0	299,1	522,5	634,3	23,0%	7º

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 2

Tabela 9: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Objeto após a avaliação do especialista 3

CANAL DE ATENDIMENTO	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (22,2%)	OUTROS (6,3%)	PROCESSO ELEITORAL (13,9%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (12,1%)	DOCUMENTAÇÃO ELEITOR (10,2%)	OUTROS (13,8%)	PROCESSO ELEITORAL (10,7%)	PROCESSOS DE ATENDIMENTO (10,8%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Central Atendimento	45,2%	11,3%	38,4%	5,1%	21,8	30,0	26,0	16,7	81,1%	1º
Ouvir	31,7%	21,9%	36,8%	9,6%	0,7	42,9	22,8	13,6	74,9%	2º
Outros Estados	54,5%	9,1%	27,3%	9,1%	243,1	692,5	6,4	353,0	58,6%	3º
Interior	17,2%	8,3%	59,9%	14,6%	99,1	112,0	260,3	252,9	55,4%	4º
Capital	9,8%	12,9%	67,6%	9,8%	93,0	177,3	150,7	108,2	52,2%	5º
Gerencial/ Administrativo	8,3%	42,0%	40,8%	8,9%	119,8	201,8	194,5	118,4	49,7%	6º
Jurídico	1,3%	35,0%	52,5%	11,3%	441,0	299,1	522,5	634,3	25,6%	7º

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 3

Seguindo a mesmo raciocínio, tem-se as Tabelas 8 e 9 com a avaliação do segundo e terceiro especialista respectivamente quanto ao Objeto. Como os pesos foram bem próximos, as classificações não tiveram diferenças.

O canal mais eficiente para os dois especialistas (assim como o primeiro) foi a Central de Atendimento (acima de 80%), pelos mesmos motivos justificados anteriormente.

Assim como ocorreu para o primeiro especialista, o canal Jurídico foi o menos eficiente (abaixo dos 26%), provavelmente pela complexidade das ocorrências. Contudo, essa reiteração de menor eficiência sinaliza necessidade de revisão da atuação do atendimento do Jurídico para fins de melhoria no desempenho

Comparação entre critérios referentes à Classificação

Para analisar a eficiência dos diferentes canais de atendimento conforme o tipo de classificação (assuntos), foram estabelecidos os critérios quanto ao percentual e tempo médio de atendimento e aos assuntos específicos. Assim como os tipos de viés, conforme explicado na metodologia.

Tabela 10: Viés e pesos dos critérios que compõem o modelo de ranking da eficiência dos canais de atendimento conforme os tipos de classificação

TIPO	CRITÉRIOS	VIÉS DOS CRITÉRIOS	ESPEC. 1	ESPEC. 2	ESPEC. 3
Percentual	Atendimento	Maior Melhor	25,0%	40,1%	38,8%
	Assuntos Específicos	Menor Melhor	25,0%	24,5%	12,9%
Tempo Médio de Resposta	Atendimento	Menor Melhor	25,0%	16,1%	17,9%
	Assuntos Específicos	Menor Melhor	25,0%	19,3%	30,4%

Fonte: Autor, com dados do sistema de ouvidoria (SOU) e de especialistas

Eficiência do atendimento conforme o tipo de Classificação

Ao analisar o resultado da classificação dos canais de atendimento, segundo o tipo de classificação avaliadas pelos especialistas, embora tenhamos diferentes pesos atribuídos aos seus critérios, suas classificações não foram modificadas devido a altas concentrações das ocorrências de atendimento, sendo esse o critério com maior peso atribuído pelos especialistas 2 e 3.

O canal Ouvir, taxa de atendimento imediato pela equipe da ouvidoria, foi classificado como o mais eficiente nesse quesito, estando acima dos 95% em comparação aos demais canais de atendimento, o que pode ser explicado devido as ocorrências mais comuns de serem tratadas fazerem parte dos atendimentos realizados, sendo neste caso esperado um melhor atendimento pela existência de protocolos.

Em contrapartida, temos o Jurídico como o canal menos eficiente (inferior a 5%), ocorrido principalmente pelo maior tempo de resposta as ocorrências em aberto, comportamento esse esperado, devido à complexidade dos casos atendidos.

Tabela 11: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Classificação após a avaliação do especialista 1

CANAIS DE ATENDIMENTO	ATENDIMENTO (25%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (25%)	ATENDIMENTO (25%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (25%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Ouvir	84,8%	15,2%	8,7	31,2	97,0%	1º
Central	80,8%	19,2%	21,4	21,9	94,1%	2º
Atendimento	62,1%	37,9%	127,0	137,7	63,0%	3º
Capital	66,7%	33,3%	371,7	7,8	50,1%	4º
Outros	72,0%	28,0%	150,8	342,9	49,0%	5º
Estados	59,0%	41,0%	92,5	435,6	44,4%	6º
Gerencial/ Administrativo	61,5%	38,5%	404,0	505,1	3,3%	7º
Interior						
Jurídico						

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 1

Tabela 12: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Classificação após a avaliação do especialista 2

CANAIS DE ATENDIMENTO	ATENDIMENTO (40,1%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (24,5%)	ATENDIMENTO (16,1%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (19,3%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Ouvir	84,8%	15,2%	8,7	31,2	96,9%	1º
Central	80,8%	19,2%	21,4	21,9	92,1%	2º
Atendimento						
Capital	62,1%	37,9%	127,0	137,7	56,0%	3º
Outros	66,7%	33,3%	371,7	7,8	52,1%	4º
Estados						
Gerencial/ Administrativo	72,0%	28,0%	150,8	342,9	47,2%	5º
Interior	59,0%	41,0%	92,5	435,6	37,4%	6º
Jurídico	61,5%	38,5%	404,0	505,1	4,8%	7º

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 2

Tabela 13: *Ranking* da eficiência dos canais de atendimento segundo critérios que compõem o Tipo de Classificação após a avaliação do especialista 3

CANAIS DE ATENDIMENTO	ATENDIMENTO (38,8%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (12,9%)	ATENDIMENTO (17,9%)	ASSUNTOS ESPECÍFICOS (30,4%)	ÍNDICE DE SIMILARIDADE	RANKING
Ouvir	84,8%	15,2%	8,7	31,2	96,2%	1º
Central	80,8%	19,2%	21,4	21,9	94,9%	2º
Atendimento						
Capital	62,1%	37,9%	127,0	137,7	66,2%	3º
Outros	66,7%	33,3%	371,7	7,8	62,5%	4º
Estados						
Gerencial/ Administrativo	72,0%	28,0%	150,8	342,9	46,0%	5º
Interior	59,0%	41,0%	92,5	435,6	61,9%	6º
Jurídico	61,5%	38,5%	404,0	505,1	2,7%	7º

Fonte: Autores, com dados do sistema SOU e especialista 3

Considerações finais

Diante do desafio de achar soluções de contínua melhoria do atendimento aos usuários dos serviços da Justiça Eleitoral do Ceará, por meio das manifestações registradas junto à ouvidoria, esta pesquisa contribui com a avaliação da eficiência do referido atendimento da organização pesquisada.

As técnicas utilizadas auxiliam na tomada de decisão, e trazem subsídios ao planejamento gerencial e à revisão de processos e procedimentos, apontando a eficiência do atendimento dos agrupamentos de unidades do TRE-CE, com indicativo do que pode ser otimizado e com contribuição ao aprimoramento dos atendimentos em demandas de ouvidoria.

Os resultados evidenciam que existem diferenças no nível de eficiência entre as diversas unidades analisadas, agrupadas em 7 “canais” para os fins desta pesquisa, sendo que as unidades consideradas eficientes podem servir de referência às demais na melhoria de seus procedimentos operacionais.

Como limitação desta pesquisa, tem-se a impossibilidade da generalização dos resultados, pois a análise foi delineada para ouvir 3 especialistas, não contemplando este artigo a análise relativa às demandas de pedidos de informação (LAI) pelos motivos explicitados nas seções 3 (metodologia) 3 4 (modelo matemático), embora a amostra analisada diga respeito a 100% das ocorrências de 2018.

Para fins de pesquisas futuras, sugere-se análise qualitativa com os gestores responsáveis pelas áreas de atendimento, para comparativo entre os resultados encontrados e as melhores práticas indicadas por gestores

Referências

AKUTSU, Luiz; DE PINHO, José Antonio Gomes. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 5, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6461>. Acesso em: 11 nov. 2021.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. especial, p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 19 dez. 2020.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

BRASIL, Secretaria-geral da Presidência da República (Org.). **Participação social como método de governo: um mapeamento das “interfaces socioestatais” nos programas federais**. Apresentação do Ministro Gilberto Carvalho. Brasília: FUNAG, 2012. 92 p. Disponível em: http://funag.gov.br/biblioteca/download/1000-Participacao_Social_como_Metodo_de_Governo.pdf. Acesso em: 28 nov. 2021.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança**, Texto para Discussão, No. 1480, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Brasília/DF, 2010. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/91021/1/626455022.pdf>. Acesso em: 06 Dez. de 2020.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; NETO, Fernando Cardoso Lima; DA COSTA ALCANTARA, Elton Luiz. Ouvidoria pública e governança democrática. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 1, 2013. Acessível em: http://desafios2.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/book_bapi%203.pdf#page=51. Acesso: 15 jun. 2021.

CASTRO, Leonardo Aires de. Uma crise da democracia anunciada: Brasil entre o déficit democrático, a democracia do público e a crise democrática. **Teoria & Pesquisa: revista de ciência política**, São Carlos, v. 27, n. 2, p. 1-25, 2018. *Biblioteca Digital da Justiça Eleitoral*. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/6109>. Acesso em: 19 jul. 2021.

CAVALCANTE, Maria Lailze Simões Albuquerque. **Ouvidorias Públicas: conceito, papel, evolução e qualidade no controle social**. Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 12, n. 2, p. 266-281, 2014. Disponível em: <https://abcpública.org.br/biblioteca/ouvidorias-publicas-conceito-papel-evolucao-e-qualidade-no-controle-social/>. Acesso em: 12 mar. 2022.

CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria Pública como mecanismo de enfrentamento à corrupção e sua interface com o Programa de Integridade. **Cadernos Técnicos da CGU**, v. 1, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/506. Acesso em: 18 jan. 2022.

DA COSTA MOURA, Emerson Affonso; ANDRADE, Eric Santos. CONTROLE SOCIAL, TRANSPARÊNCIA ADMINISTRATIVA E OUVIDORIAS PÚBLICAS. **Composição do CNMP**, p. 177, 2018. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2018/Revista_Ouvidoria_WEB.pdf#page=178. Acesso em: 12 dez. 2020.

DALBOSCO, Eduardo; RAMALHO, Karla B. S. Vasconcelos; SANTANA, Valéria de Jesus Oliveira. **A baixa aderência da participação social na gestão pública**. São Paulo: PUC, 2015. 48p. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fpabramo.org.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/23/A%20BAIXA%20ADER%20ANCIA%20DA%20PARTICIPA%20O%20SOCIAL.pdf?sequence=3>. Acesso em 26 Abr. 2022.

DA SILVA, Francisco de Assis Félix et al. **O Papel da Ouvidoria Pública e Privada: uma evolução inconstante no mundo, no Brasil e na Paraíba**. Disponível em: <https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2020/12/20616.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2022.

DE PARTICIPACIÓN, Carta Iberoamericana. Ciudadana en la Gestión Pública. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 45, p. 207-224, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533676009.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2022.

DE TONI, Jackson. **Novos arranjos institucionais na política industrial do governo LULA: a força das novas ideias e dos empreendedores políticos**. 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14854/1/2013_JacksonSilvanoDeToni.pdf. Acesso em: 13 maio 2021.

DOS SANTOS, Marcel Mascarenhas. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman—Ano**, v. 1, n. 1-2017, p. 47, 2018. Disponível em: http://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/1_4.pdf. Acesso em: 20 dez. 2021.

FARIA, Flavia Peixoto; JANNUZZI, Paulo de Martino; SILVA, Silvano José da. Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. **Revista de administração pública**, v. 42, p. 155-177, 2008. Disponível em: <https://g20mais20.bnb.gov.br/revista/index.php/ren/article/view/87/67>. Acesso em: 13 maio 2021.

FERNANDES, G. A. A. L.; FERNANDES, I. F. L. A.; TEIXEIRA, M. C. Estrutura de funcionamento e mecanismos de interação social nos tribunais de contas estaduais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, p. 123-150, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3585/2051>. Acesso em: 13 dez. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANUZZI, Paulo de Martino; MIRANDA, Wilmer Lázaro de; SILVA, Daniela Santos Gomes da. **Análise Multicritério e Tomada de Decisão em Políticas Públicas: Aspectos Metodológicos, Aplicativo Operacional e Aplicações**. Informática Pública, ano 11, pág. 69-87, 2009. Disponível em: http://pbh.gov.br/informaticapublica/ANO11_N1_PDF/analise_multicriterio_e_tomada_de_decisao_em_Políticas_Publicas.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia. Vivências de empoderamento no exercício da participação social em conselhos gestores de políticas públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 23-42, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4039/2270>. Acesso em: 13 Nov. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Priscila Gualberto de. Instituições participativas e habitação popular: o arranjo institucional participativo vinculado à habitação popular em Porto Alegre (RS). 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/114825/000954900.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 abr. 2021.

LYRA, R. P (Org.). **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**. Paraíba: Editora Universitária da UFPB, 2004.

MACHICAO, José C.; AROSEMENA, Guillermo Miranda. Peruvian Ombudsman monthly social conflict reports analysis using knowledge management and artificial intelligence tools. In: **2019 IEEE XXVI International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Computing (INTERCON)**. IEEE, 2019. p. 1-4. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8853628>. Acesso em: 16 out. 2021.

MALTA JÚNIOR, Regis Renner Vasconcelos. **A formatação da Ouvidoria dentro do contexto da governança pública**: uma proposta para a ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). 2016. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11857>. Acesso em: 22 dez. 2021.

MANDELLI, Anielli da Silveira. **Qualidade no atendimento ao cliente**. UNESC, Criciúma/SC: 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3277/1/ANIELLI%20DA%20SILVEIRA%20MANDELLI.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2021.

MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida. Internet e Participação Política no caso do Estado Brasileiro: Um relato de pesquisa. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v.15, n.2, p.219-247, jul/dez. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/10932/7329>. Acesso em: 28 Out. 2020.

MATEOS, Simone Biehler. Participação popular: a construção da democracia participativa. Brasília: **Revista Desafios do Desenvolvimento**, ano 8, ed. 65, IPEA, 2011. Disponível em:

http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2493:catid=28&Itemid=23. Acesso em: 15 dez. 2021.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, F. A. O.; SILVA, E. da.; PONCE, G. R. R.; REIS, P. N. C.; LIMA, H. M. A. Clima Organizacional como Variável Determinante do Desempenho de Equipes. **IX Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia – IX SEGeT**. Volta Redonda-RJ, 2012.

MOREIRA, Roberto Resende. **O uso da reclamação com meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas**. Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5537>. Acesso em: 21 nov. 2021.

NASCIMENTO, Amanda de Lourdes do et al. **A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente-análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de Resende-RJ**. XV GESeT, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/15726166.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2021.

NOCETE, B. Cristina. O processo de atendimento como diferencial nas relações mercadológicas: um estudo de caso na empresa Clip Academia. FATEC Americana /SP: 2015. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/509/1/20151S_NOCETEBarbaraCristina_CD2116.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

O'DONNELL, Guillermo. Acerca del Estado en América Latina Contemporánea. Diez Tesis para Discusión. *In La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*. Universidad de Notre Dame: contribucion para el debate. PNUD, p. 149-192, 2004. Disponível em: https://forumjustica.com.br/v2/wp-content/uploads/2011/10/O-Donnell_-Acerca_del_Estado_-diez_tesis.pdf. Acesso em: 21 nov. 2021.

PEDRON, Ronaldo Araújo. **Democratização do Poder Judiciário: a ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça como instrumento de participação popular**. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBDAY6NBS/1/disserta_ao_pos_a_ouvidoria_do_cnj_como_instrumento_de_participa_o_popular_ronaldo_pedron.pdf. Acesso em: 02 dez. 2021.

PHILLIPS, A., Beard, F., Macartney, K., Chan, J., Gilmour, R., Saravanas, G., & McIntyre, P. Mortes infantis evitáveis por vacinação em Nova Gales do Sul de 2005 a 2014: Quanto é evitável?. **Revista de pediatria e saúde infantil**, v. 54, n. 4, pág. 356-364, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/vyD89sP37HwfSSsT3qFhgHK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2021.

PINHEIRO, Leticia; MILANI, Carlos R. S. **Política externa brasileira: as práticas da política e a política das práticas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 352p.

PINTO, Paulo Cezar Martins et al. **Participação social e controle externo da polícia: o caso da Ouvidoria da Secretaria de Segurança Pública e a Polícia Militar da Bahia.** 2015.

Disponível em:

<http://ri.ucs.br:8080/jspui/bitstream/123456730/200/1/DISSERTACAOPAULOPINTO.pdf>.

Acesso em: 14 jun. 2019.

RAMOS, Célia. Os sistemas de informação para a gestão turística. **Tourism & Management Studies**, n. 6, p. 107-116, 2010. Disponível em:

<https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1080/1/143-494-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 set.

2021.

RIZZATTI, GERSON et al. **Programa de qualidade para universidades públicas e privadas: na perspectiva da melhoria dos serviços prestados aos múltiplos usuários.** 2010.

Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96851>. Acesso em: 11 nov. 2021.

ROCHA, José Cláudio. **A participação popular na gestão pública no Brasil.** Teresina, Revista Jus Navigandi, nº 2886, 27 de maio 2011. Disponível em:

<https://jus.com.br/artigos/19205/a-participacao-popular-na-gestao-publica-no-brasil>. Acesso

em: 13 abr. 2022.

SABINO, Waulio Tadeu Rocha; BIANCHI, Leonardo Carlos Dantas. Como a qualidade do atendimento pode afetar uma organização: Um estudo sobre a importância de um bom atendimento ao cliente. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 1, p., 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560662192027/560662192027.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

SILVA, Frederico Barbosa da; JACCOUD, Luciana; BEGHIN, Nathalie. Políticas sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias. In: JACCOUD, Luciana (org). **Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo**, versão 2009, cap. 8, p. 373-407.

Brasília: IPEA, 2009. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Livro_Questao_Social.pdf.

Acesso em 18. Ago. 2021

SILVA, Josiane de Fátima Rosa da. **Práticas de medição de desempenho em ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior.** São Carlos: UFSCar, 2018. 127p., 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10103>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SILVA, R. C. C.; PEDROSO, M. C.; ZUCCHI, P. Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde. **Revista Saúde Pública**, v. 48, n. 1, p. 134-141, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rsp/a/XSbJCzgpmHpMgCb6zMnztWD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2021

SILVA, Vera Lúcia Braga da et al. **A ouvidoria pública universitária e o desenvolvimento institucional: análise de quatro instituições.** 2020. Disponível em:

TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça.

<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/s7QsTNvBPDdBfPYTjTVD69S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2019.

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5632/1/BAPI_n01_p58-61_NP_Participacao-social_Diest_2011-nov.pdf. Acesso em: 11 dez. 2021.

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21503/A%20proposta%20de%20forma%20c3%a7%20c3%a3%20dos%20mediadores%20judiciais%20no%20TRT%20RJ%20desafios%20e%20incor%20c3%a7%20a%20justi%20c3%a7%20especializada%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 abr. 2019.

WEILLER, J. A. B., & Mendes, Á. N. (2016). O Orçamento por Desempenho como ferramenta para gestão e avaliação da política de saúde no município de São Bernardo do Campo, no período 2006 a 2012. **Saúde debate**, 40(110), 36-52.

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/agosto/revista_ouvidoria.pdf#page=8. Acesso em: 07 dez. 2021.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1532046414002627>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417417300982>. Acesso em: 20 jan. 2020.