

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

RODRIGO OLIVEIRA GOMES

**OUVIDORIA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E AUXÍLIO À
PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE DA OUVIDORIA DO
INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA DE CAMPO GRANDE-MS (IMPCG)**

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

RODRIGO OLIVEIRA GOMES

**OUVIDORIA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E AUXÍLIO À
PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE DA OUVIDORIA DO
INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA DE CAMPO GRANDE-MS (IMPCG)**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

RODRIGO OLIVEIRA GOMES

**OUVIDORIA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E AUXÍLIO À
PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: UMA ANÁLISE DA OUVIDORIA DO
INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA DE CAMPO GRANDE-MS (IMPCG)**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD
(Membro interno)

Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado
Universidade Federal do Tocantins-UFT
(Membro externo)

Campo Grande, 12 de dezembro de 2024

“A father protects. It’s what gives him meaning”
Avatar: The way of water

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por Seu infinito amor e misericórdia, que me alcançam todos os dias, fortalecendo-me nas dificuldades e guiando meus passos em direção aos meus sonhos.

À minha esposa Andressa, meu mais profundo reconhecimento e gratidão. Você foi minha base, meu suporte, minha inspiração. Obrigado por seu incentivo constante, por se desdobrar na rotina do lar e por criar um ambiente de paz e tranquilidade que foi essencial para que eu pudesse me dedicar a esta jornada. Esta conquista é tão sua quanto minha.

Aos meus filhos, José Benício e Maria Theodora, dedico esta realização. Entrei no mestrado sem ser pai e saio dele transformado, com dois filhos que representam o amor e a renovação em minha vida. Que esta vitória seja um legado de perseverança para vocês e para os outros filhos que Deus nos conceder.

Aos meus pais, Carlos e Rose, e à minha irmã, Suzana, agradeço por sempre torcerem por mim, apoiando meus sonhos e projetos desde minha infância, sempre me incentivando a estudar e me capacitar. Sem o amor e o suporte de vocês, este momento não seria possível, por isso, sempre terão meu amor incondicional.

Aos meus sogros, Fidel e Rosângela, agradeço pela parceria incondicional e pela dedicação em formar, junto com Andressa, uma rede de apoio imprescindível. Vocês foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios desta etapa.

Aos professores do PROFIAP, minha sincera gratidão, em especial à Professora Yasmin Casagranda e aos Professores Marcelo Ribeiro e Alexandre Meira. Obrigado por compartilharem seus conhecimentos e por estenderem a mão nos momentos em que mais precisei.

Um agradecimento especial ao Professor Wilson Ravelli, meu orientador, que foi um pilar nesta jornada. Sua paciência, compreensão e incentivo foram essenciais para que eu superasse as barreiras e alcançasse o êxito. Sua orientação exemplar fará sempre parte desta conquista.

Agradeço aos colegas servidores da Ouvidoria do IMPCG, Eudes Faustino e Jamir Gomes. Obrigado por abraçarem generosamente meu projeto de pesquisa e por cederem seu espaço de trabalho. O IMPCG é agraciado por contar com profissionais tão dedicados e competentes, que exercem suas funções com zelo e amor. Serei eternamente grato a vocês dois, que me estenderam a mão em um momento crucial de minha vida.

Aos colegas e amigos servidores da Prefeitura Municipal de Campo Grande/MS, que pude partilhar a caminhada até aqui, em especial o amigo Marcus Ayala. Juntos, desenvolvemos projetos incríveis, que impactaram a vida de muitas cidadãos de nossa cidade, além de superar grandes obstáculos. Em seu nome, agradeço a todos que me ajudaram, apoiaram e incentivaram nesta jornada.

Agradeço também a todos os servidores públicos comprometidos com suas atribuições, que se dedicam com afinco para tornar as instituições mais eficazes e humanizadas. São eles que, com ética, resiliência e senso de responsabilidade, garantem que as políticas públicas transcendem o papel e se materializam em ações concretas que impactam positivamente a vida das pessoas. Em tempos de desafios e mudanças, esses profissionais exemplificam o verdadeiro significado de servir à sociedade, atuando como pilares que sustentam os direitos, a cidadania e a democracia. Sua dedicação e esforço diário nos mostram que é possível transformar a realidade social, promovendo o bem-estar coletivo e contribuindo para o desenvolvimento sustentável de nosso país. A todos esses servidores, minha profunda admiração e reconhecimento.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta jornada, meu mais sincero agradecimento. Esta vitória é coletiva e não seria possível sem cada um de vocês.

RESUMO

A pesquisa tem por objetivo analisar a atuação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) como um instrumento de gestão e de participação e controle social. Em um período marcado por crescentes demandas por transparência e eficácia na administração pública, as ouvidorias surgem como instrumentos importantes para fomentar a governança participativa, oferecendo canais diretos para que cidadãos expressem reclamações, sugestões, denúncias e elogios. Este estudo, abrangeu 500 manifestações registradas entre fevereiro de 2022 e setembro de 2024, emprega metodologias qualitativas e quantitativas para analisar a operacionalidade e o impacto da Ouvidoria do IMPCG. A análise quantitativa, apoiada na estatística descritiva das manifestações para identificar características e áreas de maior incidência de *feedback* dos usuários. Complementarmente, a análise qualitativa, conduzida com o auxílio do software *Iramuteq*, permitiu a exploração do conteúdo das manifestações, desvendando as principais preocupações, expectativas e percepções dos beneficiários. Os resultados evidenciam o papel estratégico da ouvidoria na adaptação institucional e no fortalecimento do diálogo entre a instituição e seus usuários. Apesar dos avanços na estruturação de respostas e processos, foram identificados desafios relacionados à promoção de mudanças efetivas e à ampliação da participação social. O estudo contribui para a compreensão da ouvidoria não apenas como mecanismo de atendimento, mas também como ferramenta estratégica para a gestão pública e o fortalecimento da democracia participativa. Com base no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), são propostas recomendações voltadas ao aprimoramento da ouvidoria, enfatizando sua importância como instância mediadora e promotora de práticas inovadoras e adaptativas no contexto da administração pública contemporânea.

Palavras-chave: ouvidoria pública, controle social, democracia participativa, administração pública

ABSTRACT

The research aims to analyze the performance of the Ombudsman of the Municipal Institute of Social Security of Campo Grande-MS (IMPCG) as a tool for management, participation, and social control. In a period marked by increasing demands for transparency and efficiency in public administration, ombudsman services emerge as important instruments to foster participatory governance, providing direct channels for citizens to express complaints, suggestions, reports, and praise. This study encompassed 500 cases registered between February 2022 and September 2024, employing qualitative and quantitative methodologies to analyze the operationality and impact of the IMPCG Ombudsman. Quantitative analysis, supported by descriptive statistics, identified characteristics and areas with higher incidence of user feedback. Complementarily, qualitative analysis, conducted with the aid of the Iramuteq software, enabled the exploration of the content of the cases, uncovering the main concerns, expectations, and perceptions of the beneficiaries. The results highlight the strategic role of the ombudsman in institutional adaptation and in strengthening the dialogue between the institution and its users. Despite progress in structuring responses and processes, challenges were identified regarding the promotion of effective changes and the expansion of social participation. The study contributes to understanding the ombudsman not only as a service mechanism but also as a strategic tool for public management and the strengthening of participatory democracy. Based on the Public Ombudsman Maturity Model (MMOuP), recommendations are proposed to improve the ombudsman, emphasizing its importance as a mediating body and promoter of innovative and adaptive practices in the context of contemporary public administration.

Keywords: Public ombudsman, Social control, Participatory democracy, Public administration

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de Zipf	39
Gráfico 2 - Dendograma da classificação do <i>Corpus</i> Textual	40
Gráfico 3 - Dendograma da CHD do <i>corpus</i>	41
Gráfico 4 - AFC do <i>corpus</i>	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis MMOuP	30
Tabela 2 - Quantidade de manifestações por ano.....	32
Tabela 3 - <i>Status</i> das manifestações	33
Tabela 4 - Canais de atendimento	34
Tabela 5 - Tipos de manifestações	35
Tabela 6 - Manifestações por canal	36
Tabela 7 - Maturidade da Ouvidoria do IMPCG - MMOuP	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões do MMOuP	21
Figura 2 - Estrutura do MMOuP	25
Figura 3 - Formalização do envio e retorno do MMOuP	26
Figura 4 - <i>Corpus</i> codificado	28
Figura 5 - Matriz de amarração da pesquisa	31
Figura 6 - Manifestação por Correspondência	37
Figura 7 - Recorte do termo “marcar” da CHD - Classe 1	42
Figura 8 - Recorte do termo “providenciar” da CHD - Classe 2.....	43
Figura 9 - Recorte do termo “desconto” da CHD - Classe 3.....	44
Figura 10 - Recorte do termo “insatisfação” da CHD - Classe 4	45
Figura 11 - Recorte do termo “excelente” da CHD - Classe 5.....	46
Figura 12 - Árvore de Similitude do <i>Corpus</i>	50
Figura 13 - Organograma do IMPCG	53
Figura 14 - Participação do Ouvidor em Comitê de Governança	54
Figura 15 - Designação Ouvidor do IMPCG.....	55
Figura 16 - Lotação equipe da Ouvidoria do IMPCG.....	55
Figura 17 - Estrutura física da Ouvidoria do IMPCG	57
Figura 18 - Fluxo de atualização da Carta de Serviços.....	58
Figura 19 - Trecho do Regimento Interno da Ouvidoria do IMPCG.....	61
Figura 20 - Painel de membros da Rede Nacional de Ouvidorias-CGU.....	63
Figura 21 - MMOuP das Ouvidorias do Governo Federal	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC – Análise Fatorial de Correspondência

CGU – Controladoria-Geral da União

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

IMPCG – Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande/MS

Iramuteq – *Interface de R pour lés Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

MMOuP – Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 GERAL.....	12
1.1.2 ESPECÍFICOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO	15
2.1 CONTROLE SOCIAL.....	15
2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA E PARTICIPAÇÃO POPULAR	16
2.3 OUVIDORIA PÚBLICA	18
2.4 MODELO DE MATURIDADE EM OUVIDORIA PÚBLICA (MMOuP)	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2 COLETA DOS DADOS	24
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	26
3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	31
4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	32
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	32
4.2 IRAMUTEQ.....	38
4.2.1 CLASSIFICAÇÃO HIERARQUICA DESCENDENTE (CHD).....	40
4.2.2 ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA (AFC).....	46
4.2.3 ANÁLISE DE SIMILITUDE	49
4.3 MODELO DE MATURIDADE EM OUVIDORIA PÚBLICA (MMOuP)	50
4.3.1 DIMENSÃO ESTRUTURANTE	52
4.3.2 DIMENSÃO ESSENCIAL	58
4.3.3 DIMENSÃO PROSPECTIVA.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6. REFERÊNCIAS.....	68
7. APÊNDICE I – PLANILHA MMOUP	77
8. APÊNDICE II - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	88

1. INTRODUÇÃO

O êxito das políticas públicas surge da colaboração e participação de todos os intervenientes, especialmente dos cidadãos, pois, estando na base da estrutura, são eles os mais aptos para identificar questões relacionadas à adequação, qualidade e eficácia das ações e dos serviços públicos oferecidos (Altounian; Souza; Lapa, 2018).

Conforme Santos *et al.* (2019), desde a promulgação da Constituição de 1988, a participação popular na Administração Pública é reconhecida como um direito constitucional explicitamente previsto em diversos dispositivos. Assim, a participação da sociedade na tomada de decisões públicas é de extrema importância, pois, consciente de seus direitos e buscando garantir sua efetivação, o cidadão assume a responsabilidade de supervisionar e, se necessário, intervir nas ações do Estado (Oliveira; Araújo; Costa, 2020).

Esse contexto democrático e constitucional, segundo Oliveira, Araújo e Costa (2020), que ressalta a relevância da participação popular, tornou-se propício e indispensável para o desenvolvimento de mecanismos que aproximem o Estado dos cidadãos, tais como instrumentos de controle e participação popular que visam promover o diálogo entre essas partes e estão sendo implementados em todas as esferas de governo.

Uma dessas ferramentas, conforme Quintão e Cunha (2018), é a ouvidoria pública, que deve ser vista como um espaço de promoção da inclusão social e política do cidadão, garantindo-lhe a capacidade efetiva de expressar suas demandas e exigir do Estado atenção às suas necessidades.

As ouvidorias representam um canal privilegiado de participação direta, desempenhando não apenas o papel de controle social, mas também contribuindo para conferir legitimidade ao governo, mediante a reconstrução da confiança e do respeito da sociedade para com este e vice-versa (Cardoso, 2010), assegurando assim que os governos atendam aos interesses de seus governados e evitem se distanciar das necessidades e interesses dos cidadãos, de modo a garantir sua representação adequada (Mario, 2012).

As administrações públicas têm sido transformadas com um maior conhecimento dos direitos dos usuários, além de novas formas de disseminação de informação bem como novos meios de acompanhar a eficiência da administração pública pela sociedade. Por meio dessa nova perspectiva, a participação cidadã se tornou um pilar para uma boa gestão pública governamental. Sob esse prisma, a

efetiva soberania popular requer a inclusão da sociedade nas decisões representativas, além de sua participação e controle social no acompanhamento das ações governamentais (Serra; Carvalho; Carneiro, 2012).

As manifestações de ouvidoria foram regulamentadas pela Lei Federal n. 13.460/2017, e são tipificadas em: elogio, reclamação, sugestão e denúncia. Por meio da Lei, os usuários têm garantido o direito de exercer o controle social dentro da administração pública, seja elogiando um serviço prestado de maneira zelosa, seja reclamando de um serviço prestado aquém dos parâmetros de qualidade exigidos. Conforme Fernandez *et al.* (2021), as ouvidorias dão protagonismos aos usuários, fazendo com que suas vozes sejam ouvidas pela gestão e tornando os serviços públicos mais assertivos com as suas manifestações.

Neste sentido, a presente pesquisa trata da seguinte problemática: Como se caracteriza a atuação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência do município de Campo Grande-MS (IMPCG) enquanto instrumento gestão e de participação e controle social?

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder a problemática levantada, o presente estudo tem como objetivos:

1.1.1 GERAL

Analisar a atuação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) como um instrumento de gestão e de participação e controle social.

1.1.2 ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar o panorama das manifestações de Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG); identificando tendências, áreas críticas e padrões de reclamações, elogios ou sugestões apresentadas pelos beneficiários.
- b) Identificar o grau de maturidade da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) à luz do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública - MMOuP;
- c) Propor melhorias que contribuam com o processo de institucionalização da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) para ser considerada como um instrumento de gestão e de participação e controle social.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificação para a investigação da Ouvidoria Pública como instrumento de gestão e controle social na previdência é multifacetada. Dos Santos (2017) destaca a relevância das ouvidorias públicas na gestão moderna, funcionando como catalisadores da democracia participativa e aprimorando a avaliação dos serviços públicos através da participação cidadã. Wada e Perez Filho (2023) complementam essa visão, argumentando que as ouvidorias são importantes para o gerenciamento de conflitos públicos e o aperfeiçoamento das avaliações de políticas públicas, reforçando a importância de sua análise na administração pública.

O estudo de Oliveira e Oliveira (2019) sobre a Ouvidoria do SUS no Paraná exemplifica a eficácia dessas instituições em engajar o cidadão na gestão e nas políticas públicas, o que sugere um potencial semelhante nas ouvidorias relacionadas à previdência social. Essa perspectiva é reforçada por Fernandes, Moreira e Ribeiro (2016), que identificam as ouvidorias estaduais de saúde como peças fundamentais na promoção da participação sociopolítica.

A análise de Vasconcelos e Marinho (2020) sobre denúncias em ouvidorias públicas ressalta a importância de compreender a percepção e o uso desses mecanismos pelos cidadãos, especialmente no contexto da previdência social, onde as demandas e expectativas podem ser distintas. Moreira, Santos e Holanda (2022) destacam o papel das ouvidorias na democratização das instituições públicas, promovendo transparência e participação cidadã, o que é essencial para o aperfeiçoamento da gestão e controle social na previdência.

Finalmente, a análise de Santos e Teixeira (2021) sobre as ouvidorias federais durante a pandemia ilustra a capacidade dessas entidades de contribuir para a *accountability* pública, fornecendo recomendações valiosas para a tomada de decisões na gestão pública, incluindo a previdência social. Esses estudos conjuntamente justificam a relevância de uma análise aprofundada da ouvidoria do IMPCG, avaliando seu impacto na gestão, participação e controle social dentro do âmbito específico da previdência social municipal.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender ao proposto, a dissertação está estruturada em cinco capítulos principais, além de seções complementares. O primeiro capítulo introduz o tema da

Ouvidoria Pública como ferramenta de gestão, participação e controle social no contexto da Previdência Social de Campo Grande-MS, estabelecendo o contexto e a relevância do estudo. Aqui, os objetivos geral e específicos são delineados e a justificativa do estudo é apresentada, seguida pela estrutura detalhada do trabalho.

No segundo capítulo, o referencial teórico-normativo é explorado. O capítulo apresenta os conceitos de controle social, governança pública e participação popular, e ouvidoria pública, culminando em um tópico específico sobre o Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública.

O terceiro capítulo é dedicado aos procedimentos metodológicos. Aqui, a classificação da pesquisa é descrita, e os métodos para coleta de dados são delineados, distinguindo entre dados qualitativos e quantitativos. Este capítulo também detalha os métodos de análise de dados utilizados para interpretar as informações coletadas.

No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, estruturados em três seções principais: análise estatística descritiva das manifestações registradas, análise qualitativa conduzida com o uso do *software Iramuteq* e avaliação da ouvidoria à luz do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP). Cada abordagem contribuiu para compreender as características, tendências e desafios enfrentados pela ouvidoria, evidenciando seu papel estratégico como instrumento de gestão, participação e controle social.

O quinto e último capítulo traz as conclusões do estudo. São apresentadas as considerações finais que emergem da pesquisa, destacando-se as contribuições teóricas e práticas do trabalho e sugerindo possíveis direções para futuras investigações na área.

Apêndices e anexos complementam o corpo principal, incluindo o Produto Técnico-Tecnológico resultante da pesquisa. Este documento propositivo resume as descobertas de maneira concisa, fornecendo um formato visual e acessível para facilitar a disseminação e aplicação prática dos resultados obtidos com o estudo apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO

Para os fins aqui propostos, neste capítulo foram tratadas as principais abordagens teóricas que embasam os temas estudados, que são fundamentais para o correto entendimento das temáticas apresentadas.

2.1 CONTROLE SOCIAL

O controle social é um tema crucial para a democracia e governança efetiva. Para que este controle possa ser exercido de maneira adequada pela sociedade, é preciso que uma série de condições institucionais seja estabelecida e mantida (Pires, 2011).

De acordo com Pires (2011), a relevância do controle social destaca-se como um fator imprescindível para a consolidação da democracia e da transparência na administração pública. O autor sublinha a importância da criação de meios claros de comunicação entre a sociedade e o Estado, com o objetivo de que a participação popular seja plenamente integrada ao processo decisório.

O controle social refere-se à atuação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas onde as interações se manifestam por meio de diversas abordagens, ocorrendo tanto no âmbito interno como externo dos espaços institucionais (Assis; Vila, 2003).

Além disso, Silva (2002), destaca que a existência de uma sociedade civil organizada e atuante depende da atuação efetiva da sociedade por meio de dispositivos formais, os quais devem ser ágeis e amplamente conhecidos para garantir o controle e a transparência das ações governamentais.

É fundamental promover uma discussão mais aprofundada sobre o controle social no contexto brasileiro, visando ressaltar as instituições que desempenham o papel de mecanismos de participação, especialmente no âmbito local, onde o público possui maior proximidade com a administração pública. Além disso, é igualmente urgente abordar estratégias para "educar" ou conscientizar a população em geral sobre a utilização dos diversos canais de transparência atualmente disponíveis em todas as esferas governamentais. Embora seja um processo gradual e em constante evolução, o Brasil tem dado passos significativos nessa direção em menos de uma década, com a implementação de leis e regulamentos que buscam garantir a transparência das informações públicas e uma crescente abertura à participação popular, embora muitas vezes essa participação não seja institucionalizada e representativa (Cançado; Pinheiro, 2016).

Dessa forma, a participação da sociedade civil na gestão pública é essencial no processo de controle social, pois consiste no envolvimento da população no processo de tomada de decisões relacionadas as políticas públicas específicas onde os diversos atores sociais participam de maneira efetiva em todo ciclo dessa política pública (Milani, 2008).

Conforme Lombardi (2018), o engajamento da sociedade em questões de interesse público representa um dos elementos que promovem o fortalecimento da democracia e a inclusão do cidadão na gestão de políticas públicas resulta no exercício pleno da cidadania. O autor retrata ainda, que existe grande incentivo por parte dos governos locais no envolvimento dos cidadãos na gestão pública, contudo, a participação efetiva ainda é reduzida.

Desse modo, é necessário elaborar formas de participação social visando a união do cidadão à gestão pública, onde esta torna-se propícia ao controle social. Essas ferramentas de participação e controle social devem ir além do exercício do voto (Pogrebinschi; Santos, 2011).

Portanto, para a sociedade democrática se consolidar plenamente, a participação ativa de indivíduos e grupos civis organizados desempenha um papel crucial. Iniciando-se no âmbito local, essa participação tem o potencial de efetuar transformações significativas na sociedade como um todo, destacando valores como ética, justiça e igualdade social. Logo, não se trata de substituir o Estado, mas sim de institucionalizar mecanismos que possibilitam a fiscalização do seu papel público: fornecer serviços sociais de qualidade para todos (Gohn, 2004).

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA E PARTICIPAÇÃO POPULAR

O Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017) define governança pública como:

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Em um maior âmbito, o Banco Mundial (2017) descreve governança como sendo o procedimento pelo qual agentes governamentais e não governamentais colaboram na elaboração e execução de políticas públicas dentro de um determinado conjunto de normas não oficiais, que tanto influenciam como são influenciadas pelo exercício do poder.

O objeto deste tópico, a governança participativa, tem como propósito a criação de valor público, por meio do desenvolvimento de capacidades e qualidades

institucionais que se baseiam na colaboração entre atores do setor público e privado. A governança em rede de serviços e políticas públicas têm o potencial que supera o aprimoramento do desempenho, onde também fomenta o engajamento social, gerando valor adicional. Dessa maneira, a governança colaborativa se estrutura de maneira que os diversos atores devem ser conduzidos através de ferramentas de gestão visando o aperfeiçoamento da geração de políticas públicas (Cavalcante *et al.*, 2018).

O modelo de governança participativa, considera a inclusão das partes afetadas pelas políticas nos procedimentos de tomada de decisões e supervisão. Essa colaboração entre o Estado e a sociedade é percebida como um meio eficaz para que o governo atenda de forma mais efetiva às necessidades dos cidadãos. Nesse modelo de governança participativa, busca-se aprimorar o processo decisório, incorporando ao cenário político o conhecimento local, ou seja, as perspectivas, experiências, demandas e conflitos dos atores locais. Isso ocorre com a expectativa de que a autoridade do governo seja orientada pelo interesse público, promovendo, assim, o fortalecimento da cidadania (Pinto *et al.*, 2018).

É por meio do estabelecimento de novas estruturas institucionais orientadas para a governança que os Estados procuram superar desafios de articulação - muitos deles criados pelas próprias reformas gerenciais. A perspectiva de governança democrática assume, assim, um enfoque que reconhece a diversidade dos mecanismos de coordenação entre os atores em ambientes complexos, possibilitando, desse modo, o aprofundamento e o aprimoramento da formulação de políticas públicas (Cavalcante; Lotta; Oliveira, 2018).

A lógica da governança é ampla, pois existem diferentes combinações de governo, sociedade civil e empresas, e dentro de cada combinação diferentes conjuntos de atores possuem diferentes forças. Quando são consideradas as variações na força de cada ator em uma relação de governança, isso amplia a tipologia de governança para tipos diferentes da mesma (Howlett; Ramesh, 2016).

Conforme a proteção dos direitos republicanos se tornava um tema dominante em todo o mundo, ficou cada vez mais evidente a necessidade de uma "refundação da república". A crise do Estado exigia que sua reforma se tornasse uma nova prioridade, enquanto tanto a democracia quanto a administração pública burocrática - as duas instituições criadas para salvaguardar o interesse público - precisavam passar por mudanças: aprimorar a democracia para torná-la mais participativa ou direta e

substituir a administração pública burocrática por uma administração pública baseada em abordagens gerenciais (Bresser-Pereira, 1996).

A participação, nesse sentido, desempenha um papel crucial na governança moderna, pois enfatiza de maneira significativa o aspecto da ação na interação entre governantes e governados. Historicamente, essa interação tem sido percebida como unidirecional, dos governantes para os governados. No entanto, é perfeitamente plausível considerar os governados como agentes que se tornam governantes por meio de sua ação e participação política e social (Kooiman, 2002).

2.3 OUVIDORIA PÚBLICA

O conceito de *ombudsman* tem suas raízes em uma ação do Rei Carlos XII da Suécia, em 1713, após aproximadamente doze anos de ausência do país, instituiu o cargo de *Hogsta ombudsmännen*, ou Supremo Representante do Rei. Este cargo foi criado com o propósito específico de supervisionar a correta execução das ordens reais e das leis por parte dos funcionários governamentais, marcando o início da função fiscalizatória que viria a caracterizar o *ombudsman* moderno (Gomes, 1987).

Em 1809, um avanço importante foi alcançado na institucionalização do *ombudsman* dentro do sistema jurídico sueco, marcado pela promulgação de uma nova Constituição que refletia os ideais de Montesquieu. Este documento histórico, válido até 1974, estabeleceu o *ombudsman* do Parlamento, ou *Justitieombudsman*, como um fiscal independente da administração pública. Essa figura tinha como mandato a supervisão rigorosa dos funcionários públicos, assegurando a observância das leis e a integridade no exercício das funções governamentais, consolidando o *ombudsman* como um pilar de justiça e equidade administrativas (Gomes, 1987).

Durante o transcurso do século XX, outras nações escandinavas iniciaram a implementação de instituições análogas ao *ombudsman* sueco, refletindo um movimento regional de fortalecimento da supervisão governamental e da proteção dos direitos civis. A Finlândia foi pioneira neste processo, estabelecendo sua própria versão do *ombudsman* em 1919, seguida pela Dinamarca em 1955 e pela Noruega em 1963, conforme apontado por Comparato (2016).

Segundo Leirner e Alves (2009), o papel do ouvidor no Brasil, com sua dupla filiação à magistratura portuguesa e ao Estado, evidencia a figura do ouvidor como um representante e procurador dos cidadãos na observância do cumprimento das leis frente ao Estado.

A legislação nacional, especialmente a Lei nº 13.460/2017, cristalizou a importância das ouvidorias na garantia do direito à participação social e na supervisão do cumprimento das políticas públicas (Dos Santos, 2017).

Silva e Oliveira (2020) ressaltam o papel da ouvidoria pública como uma ponte entre a gestão e a sociedade, destacando seu valor na promoção do acesso à informação e na transparência pública. Conforme Ferres (2019), houve uma progressiva evolução das ouvidorias, passando da participação reivindicatória por melhorias nas políticas públicas ao empoderamento dos cidadãos.

A atuação proativa das ouvidorias é essencial na promoção de mudanças institucionais, onde a ouvidoria ativa se antecipa às necessidades dos cidadãos, estimulando melhorias contínuas no serviço público (Gama; Cruz, 2021). Além disso, Pinho e Júnior (2017) destacam o papel das ouvidorias na inversão de uma relação histórica conservadora entre o Estado e o cidadão, iniciando uma transformação cultural na administração e prestação dos serviços públicos.

A integração das ouvidorias em redes tem fortalecido sua capacidade de interlocução e influência, possibilitando uma gestão mais eficaz dos conflitos públicos e uma maior participação social (Wada; Perez; Filho, 2023).

As ouvidorias públicas continuam a se adaptar e responder aos desafios emergentes da sociedade e da administração pública, promovendo a transparência, a *accountability* e a gestão participativa (Sampaio; Cyrillo; Barreto, 2021).

Moreira, Santos e Holanda (2022) discutem o papel fundamental da participação cidadã na consolidação da democratização das instituições públicas, onde as ouvidorias emergem como locais de empoderamento cidadão, aperfeiçoamento dos serviços públicos e fortalecimento da transparência governamental, além de afirmar que a participação cidadã é essencial para consolidar a democratização das instituições públicas, tornando o cidadão protagonista dessa evolução democrática nas Ouvidorias.

Por fim, Cristóvam, Pereira e Sousa (2022) exploram a influência da figura do *ombudsman* na evolução das ouvidorias brasileiras, especialmente após a Lei nº 13.460/2017, que enfatiza a independência institucional na proteção de direitos e na fiscalização do cumprimento da lei.

2.4 MODELO DE MATURIDADE EM OUVIDORIA PÚBLICA (MMOuP)

O Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) apresenta um arcabouço metodológico bem definido, com dimensões bem estabelecidas que refletem os diferentes espectros de atuação e desenvolvimento de uma ouvidoria pública.

A Dimensão Estruturante constitui a base do MMOuP, enfocando na estruturação e no suporte fundamental para o desempenho adequado da ouvidoria. Abrange infraestrutura física e tecnológica, competências e autonomia operacional, gestão eficiente de recursos e garantias do responsável pela ouvidoria. Avalia a solidez das fundações sobre as quais a ouvidoria está edificada, garantindo que as operações cotidianas sejam realizadas com eficácia e de acordo com as boas práticas administrativas (CGU, 2021).

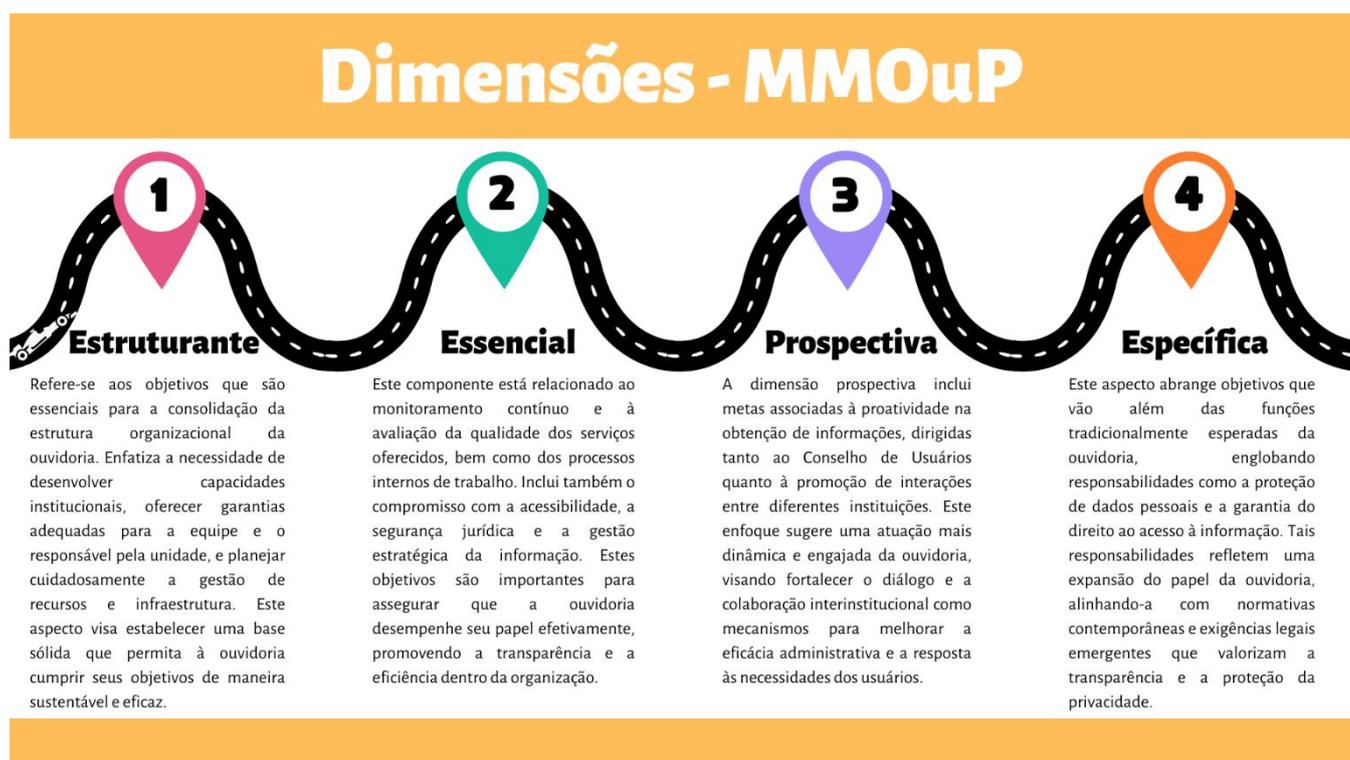
A Dimensão Essencial examina o cerne das operações da ouvidoria, focalizando na profissionalização e na eficiência dos seus processos internos. Tais processos incluem, mas não se limitam ao tratamento de manifestações e à governança dos serviços oferecidos pela instituição à qual a ouvidoria é vinculada. Essa dimensão mede a qualidade e a efetividade com que a ouvidoria executa suas funções principais, assegurando que os procedimentos estejam alinhados aos princípios de excelência e responsabilidade (CGU, 2021).

A Dimensão Prospectiva se propõe a mensurar a capacidade da ouvidoria em implementar e gerir projetos que promovam a captação de informações relevantes para a gestão pública a partir do contato ativo com os usuários dos serviços públicos. Essa dimensão é crucial para as ouvidorias que visam não somente atender às demandas que lhes chegam, mas também antecipá-las e atuar de maneira proativa no aprimoramento dos serviços públicos (CGU, 2021).

A Dimensão Específica, de natureza modular, é projetada para ser customizada às necessidades e particularidades de cada conjunto de unidade de ouvidoria. Ela visa avaliar as capacidades requeridas para desempenhar funções exclusivas, como a condução de uma rede ou sistema de ouvidorias. Embora não incluída no ciclo avaliativo do segundo biênio do MMOuP, sua futura implementação permitirá uma análise mais aprofundada e especializada das funções peculiares a determinadas ouvidorias (CGU, 2021). Portanto, a dimensão específica não foi objeto deste estudo.

Em conjunto, estas dimensões oferecem uma visão abrangente e multifacetada do grau de maturidade de uma ouvidoria pública, Figura 1, permitindo uma autoavaliação detalhada e a identificação de caminhos para o desenvolvimento contínuo. Cada dimensão é importante para compreender plenamente a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da ouvidoria em resposta às demandas dinâmicas da administração pública e da sociedade.

Figura 1 - Dimensões do MMOuP



Fonte: Adaptado de Controladoria-Geral da União (CGU)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, após a apresentação da revisão da literatura que serve de fundamento para esta pesquisa, são descritas as etapas percorridas e os procedimentos metodológicos adotados durante o desenvolvimento do trabalho. A narrativa detalha cada fase do estudo, proporcionando uma compreensão clara e sistemática dos métodos utilizados para a condução da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, a presente pesquisa se caracteriza como mista. É Quantitativa à medida em que procura quantificar os dados oriundos da amostra, generalizando-se os resultados obtidos nesta para a população-alvo. É qualitativa também à medida em que busca, a partir de diferentes concepções filosóficas e estratégias de investigação, coleta, análise e interpretação dos dados, compreender em profundidade a questão estudada, expressar considerações sobre determinados assuntos e objetos com vistas a melhor compreender a prática observada (Vergara, 2007).

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida por meio de cinco abordagens de investigação, quais sejam: a narrativa, o estudo fenomenológico, a teoria fundamentada, a etnografia e, o estudo de caso. A presente pesquisa utiliza como estratégia o estudo de caso único, sendo a unidade de análise a Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência (IMPCG) do município de Campo Grande/MS. Esta estratégia favorece a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, na medida em que sua investigação preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2011).

Apesar da visão predominante de que um único estudo de caso carece de robustez para proporcionar generalizações confiáveis e serve apenas aos estágios iniciais de pesquisa (Eisenhardt, 1989), há uma literatura crescente que reafirma o valor desse tipo de estudo (Dyer; Wilkins, 1991). Um dos principais argumentos que sustentam o uso renovado do estudo de caso único é sua adequação ao desenvolvimento de conhecimento que exige uma análise detalhada e contextualizada.

Pesquisadores como Merriam (2009) e Stake (2003) propõem uma abordagem interpretativa para os estudos de caso. Stake (2003) destaca que o estudo de caso é uma alternativa qualitativa, na qual o critério central para a seleção dos casos deve ser a oportunidade de gerar conhecimento e compreensão profundos sobre um

fenômeno específico. Assim, o estudo de caso transcende sua função de método ou estratégia de pesquisa, representando, sobretudo, uma decisão deliberada do pesquisador sobre o objeto de investigação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica majoritariamente como descritiva, sendo caracterizada por colocar à exposição características e aspectos da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência (IMPCG) do município de Campo Grande/MS a fim de que sejam analisadas as variáveis acerca da mesma (Vergara, 2007; Gil, 2008).

No entanto, apresenta, também, características de pesquisa exploratória e explicativa, pois se propõe a fornecer um panorama geral da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência (IMPCG) do município de Campo Grande/MS, analisando e interpretando suas práticas e procedimentos, além de identificar os fatores que podem contribuir para sua condição de instrumento de participação popular (Vergara, 2007; Gil, 2008).

Além das abordagens qualitativa e quantitativa, esta pesquisa também se caracteriza como documental, uma vez que utiliza dados primários provenientes da aplicação do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) e sua posterior análise. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental faz uso de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, permitindo a extração de informações relevantes a partir de registros institucionais, normativos e relatórios administrativos.

A coleta de dados seguiu princípios metodológicos indicados por Yin (2011), que enfatiza a importância do uso de múltiplas fontes de evidência para garantir maior validade e confiabilidade ao estudo. Esse procedimento está relacionado à estratégia metodológica da triangulação, que permite a análise do fenômeno sob diferentes perspectivas, assegurando uma compreensão mais aprofundada do objeto de pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2007). Assim, ao associar a análise documental das respostas do MMOuP aos demais métodos empregados, buscou-se consolidar um diagnóstico robusto da ouvidoria do IMPCG.

No contexto deste estudo, os documentos analisados consistem nas respostas primárias obtidas por meio do MMOuP, aplicadas diretamente à realidade da ouvidoria do IMPCG. Diferentemente de documentos secundários, que são produzidos com finalidades diversas das da pesquisa (YIN, 2011), os dados documentais utilizados neste estudo resultam diretamente da participação da própria instituição analisada, reforçando a aderência metodológica e a precisão dos achados. Dessa forma, a

pesquisa documental complementa as demais abordagens empregadas, ampliando a capacidade de interpretação e fundamentação das conclusões apresentadas.

3.2 COLETA DOS DADOS

Inicialmente, realizou-se um levantamento dos dados brutos fornecidos pela Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência (IMPCG) do Município de Campo Grande/MS, referentes às manifestações de ouvidoria registradas no Órgão, entre fevereiro de 2022 e setembro de 2024. A delimitação do período de análise se justifica pelo fato de que, até fevereiro de 2022, a ouvidoria não dispunha de uma ferramenta digital para o registro das manifestações. Foi a partir dessa data que a planilha de registro de manifestações, desenvolvida em *Excel* pela equipe da Ouvidoria-Geral do Município, passou a ser utilizada para catalogar as informações. Antes desse período, os registros eram feitos de maneira não sistematizada, impossibilitando a consolidação de um banco de dados confiável e estruturado. Assim, o período analisado reflete o intervalo temporal em que foi possível assegurar a uniformidade e a integridade dos dados disponíveis.

Em seguida, os dados foram tabulados e tratados com o auxílio do programa *Microsoft Excel*. Os dados foram organizados de acordo com a data de abertura, número de protocolo, tipo de manifestação, canal de atendimento, assunto, informações da manifestação contendo o relato do beneficiário, setor, prazo de resposta, *status* e data de resposta de manifestação, visando evidenciar de que forma as manifestações apresentadas ao Órgão podem ser encaradas como forma de controle social, que segundo Cunha (2003), um dos papéis deste controle social é o de apontar novos caminhos através dos cidadãos, tornando a administração pública mais eficiente e participativa.

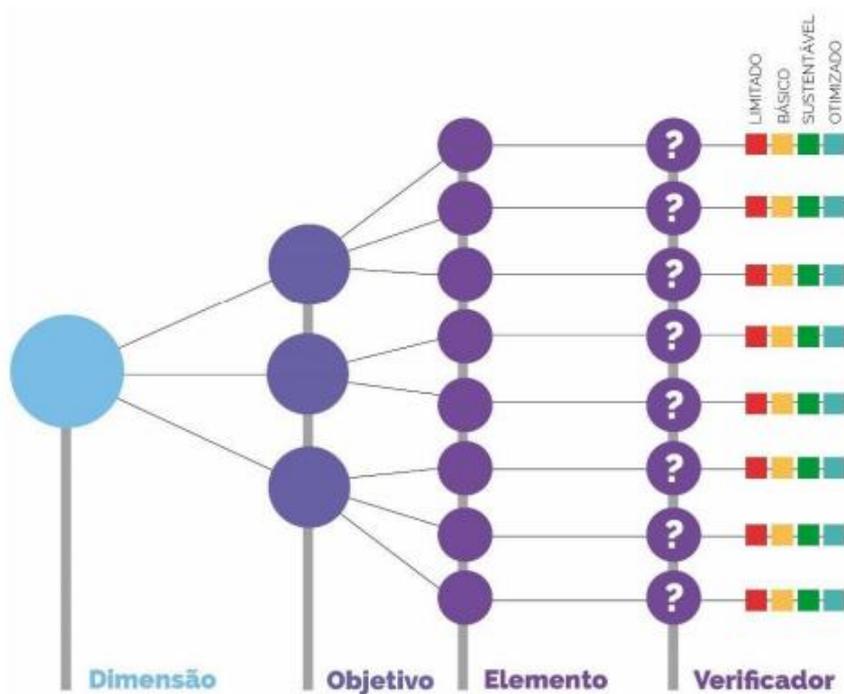
Os dados foram utilizados para gerar análises quantitativas buscando compreender como se configuram as manifestações registradas na ouvidoria, bem como analisar os indicadores próprios dessa área de atuação.

Os dados do campo de informações foram utilizados para realizar análises a partir do *software Iramuteq*, que irá corroborar com as demais análises já citadas, mas tendo como cerne o *corpus* textual do referido campo, empregando as técnicas da análise textual discursiva.

Além disso, foi realizado o preenchimento do formulário do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública - MMOuP. O referido formulário está dividido em 3 dimensões sendo elas estruturante, essencial e prospectiva, que por sua vez possuem

8 objetivos e por fim 31 elementos, onde cada um possui um verificador, que é uma resposta padrão, onde é possível identificar em qual dos níveis de resposta a ouvidoria se encontra.

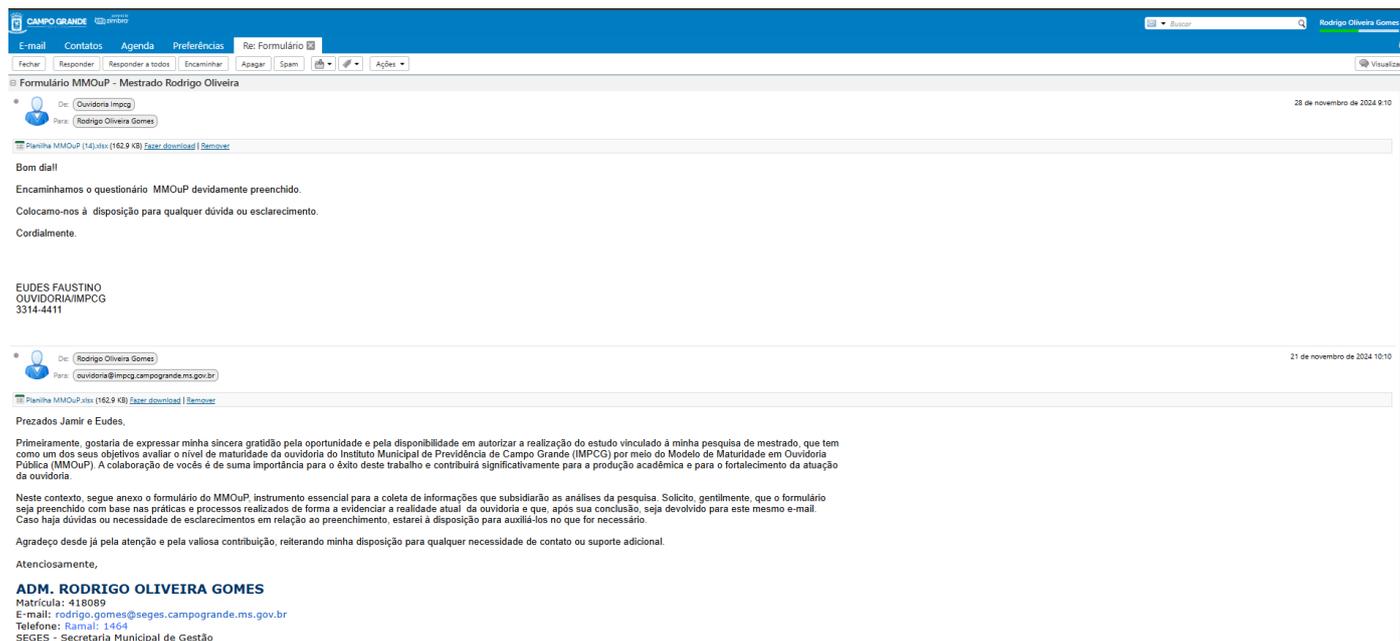
Figura 2 - Estrutura do MMOuP



Fonte: Controladoria-Geral da União (2021)

Para a coleta das respostas do MMOuP, foi formalizado à equipe da Ouvidoria do IMPCG, sendo enviada a planilha da ferramenta, contendo todos os elementos que deveriam ser respondidos, de acordo com a realidade da unidade. A Figura 3 mostra a troca de e-mails com o envio e retorno do formulário do MMOuP.

Figura 3 - Formalização do envio e retorno do MMOuP



Após a resposta da equipe da Ouvidoria do IMPCG e juntamente com os demais dados em mãos, foi possível dar início à etapa de análise das informações coletadas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada utilizando 500 manifestações, que correspondem integralmente às demandas registradas pela Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência (IMPCG) do município de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, no período de fevereiro de 2022 a setembro de 2024. Esse total representa a totalidade das manifestações catalogadas pela ferramenta utilizada pela ouvidoria no período delimitado, garantindo que nenhum registro relevante fosse excluído da análise. A escolha desse número não foi arbitrária, mas determinada pela abrangência completa dos dados disponíveis no intervalo temporal considerado, assegurando a representatividade do *corpus* e a fidelidade dos resultados ao universo de manifestações do órgão.

Utilizou-se na análise dos dados as técnicas de percentuais, quantitativos totais e médias. Os resultados obtidos foram apresentados em tabelas.

Ademais, a análise desses dados objetiva levar conhecimento ao ente municipal quanto às características das demandas dos beneficiários, proporcionando ao gestor informações importantes para tomadas de decisões e, até, para proposição de políticas públicas para atender as necessidades da população.

Além disso, foi utilizado o *corpus* textual, composto pelo campo de “informações” das manifestações, onde consta o relato feito pelo usuário, contendo o texto da manifestação feita à Ouvidoria. As estatísticas textuais foram as seguintes:

- Número de textos: 500, trata-se das 500 manifestações;
- Número de Ocorrências: 34.419, refere-se à quantidade total de palavras;
- Número de Formas: 4.606;
- Número de hapax: 2.479 (7.20% das ocorrências – 53.82% das formas), hapax significa o número de palavras que aparecem no texto sem repetição, assim representam um percentual de 7.20% diante de um universo de 34.419 palavras e 53.82% do total 4.606 formas.

Após as solicitações estarem aptas à análise, passamos para fase de preparação e codificação do *corpus*.

Segundo Camargo e Justo (2013), deve-se codificar o *corpus*:

- I) examinando e corrigindo erros de pontuação e digitação;
- II) padronizando siglas e expressões que venham a ser utilizadas com o mesmo intuito;
- III) utilizando *underline* para ligar palavras compostas, substituindo o hífen;
- IV) mantendo a formatação uniforme, sem uso de negrito, itálico e justificação de texto;
- V) conservando os caracteres numéricos, sem descrevê-los “por extenso”; e
- VI) excluindo cifrão, asteriscos, hífen, aspas, reticências, percentagem e apóstrofos.

Após a codificação do *corpus*, as solicitações foram identificadas com o padrão do *Iramuteq* (que é a inclusão de quatro asteriscos, um “espaço” e a adição de mais um asterisco e a classificação escolhida para cada demanda) e unidas em um único arquivo. A pesquisa foi definida com a codificação da seguinte maneira: ID sequencial de cada manifestação, seguido do canal de atendimento, *status* da manifestação, tipo de manifestação, assunto, mês e ano da solicitação. Após codificada, a solicitação inicial possui a seguinte especificação: **** *ID_1 *CANAL_P *STATUS_C *MANIFESTACAO_E *ASSUNTO_ATENDIMENTO_DE_SERVIDOR *MES_SETEMBRO *ANO_2024 e assim sucessivamente. O próximo passo consiste em salvar o arquivo em UTF-8. A Figura 4 apresenta o procedimento de codificação do primeiro *corpus* da pesquisa.

Figura 4 - *Corpus* codificado

```
**** *ID_1 *CANAL_P *STATUS_C *MANIFESTACAO_E *ASSUNTO_ATENDIMENTO_DE_SERVIDOR
*MES_SETEMBRO *ANO_2024
A SRA COMPARECEU A OUVIDORIA PARA REGISTRAR UM VOTO DE APRECIACAO PELO EXCELENTE
TRABALHO REALIZADO PELOS SERVIDORES DO IMPCG/SERVIMED SETORES DE: CADASTRO,
AUTORIZACAO, AUDITORIA MEDICA, DIVISAO DE ATENDIMENTO AO APOSENTADO E PENSIONISTA
LIMPEZA E GCM ATENDIMENTOS ESTES, DIRECIONADOS A SUA MAE E SUA IRMA DEIXA UM MUITO
OBRIGADO A TODOS PELA RELEVANCIA E EXCELENCIA DOS SERVICOS PRESTADOS.
```

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Todo esse processo aproxima o pesquisador dos dados de pesquisa, pois ele explora minuciosamente todos os textos do *corpus* para executar as adequações necessárias (Martins *et al.*, 2022)

As definições do aplicativo para entrada de dados seguiram os preceitos das obras de Camargo e Justo (2013) e (Martins *et al.*, 2022), onde foram alteradas apenas duas opções das dispostas no programa: o idioma, para o português; e a opção “definir caracteres”, para utf_8_sig – *all languages*. Essas opções foram alteradas para, respectivamente, condizer ao idioma e à estrutura de codificação do *corpus*.

Esse contexto demonstra os processos realizados desde a codificação até a entrada de dados no aplicativo *Iramuteq*. A fase posterior é aprimorada com ferramentas do *software* que permitem analisar e ilustrar essas análises por meio de gráficos e imagens cabendo aos pesquisadores a interpretação das informações geradas corroborando com a proximidade desses com o *corpus* estudado.

Foram utilizadas a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial de Correspondência (AFC) e Análise de Similitude. Todas essas análises, a partir do *software Iramuteq*.

O *Iramuteq* tem demonstrado ser uma importante ferramenta em diversas áreas de pesquisa, destacando-se não apenas na saúde, mas também em campos como a educação e as ciências sociais. Por exemplo, em estudos de educação matemática, ele é utilizado para análises como Classificação Hierárquica Descendente e Análise Fatorial de Correspondência, apesar de alguns estudos não explorarem completamente seu potencial, revelando uma oportunidade de aprofundamento metodológico (Mendes; Proença; Pereira, 2022).

Além disso, o *software* mostrou sua utilidade na análise de referências bibliográficas sobre escola e democracia na educação profissional e tecnológica. A capacidade do *Iramuteq* de suportar a análise de texto em pesquisas destaca sua

importância como ferramenta de apoio, apresentando resultados interessantes e estatisticamente significativos (Silva; Ribeiro, 2021).

De acordo com Mendes *et al.* (2019), a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) é um método de análise de agrupamento que categoriza palavras ativas em grupos lexicais. Este processo considera tanto a frequência quanto a posição das palavras ativas no texto, utilizando dados de tabelas de contingência para essas palavras.

As relações de similaridade e contraste identificadas na CHD podem ser confirmadas ou refutadas através da Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Este método projeta, em um gráfico cartesiano, as diferentes palavras e variáveis associadas às categorias identificadas na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) (Camargo; Justo, 2013).

De acordo com Costa *et al.* (2017), as ligações entre as classes podem ser estabelecidas pela localização das palavras nos quadrantes do gráfico ou em sua disposição em relação aos eixos horizontal e vertical. Com essa análise, é possível discernir se existe uma relação de dependência ou independência entre as classes, sendo que os graus de interdependência são categorizados em quatro níveis: a) nulo; b) baixo; c) moderado; e d) acentuado.

Conforme as recomendações de Camargo e Justo (2016), o preparo e a limpeza da base de dados textual (*corpus*) seguiram critérios rigorosos, com a remoção de elementos que não contribuem diretamente para os objetivos do estudo, como *e-mails*, nomes próprios, dados pessoais como RG, CPF, matrícula do servidor, entre outros. Essa etapa foi fundamental para garantir que os dados analisados refletissem o conteúdo relevante das manifestações, eliminando informações acessórias que poderiam distorcer os resultados.

Adicionalmente, destaca-se que a análise foi realizada de forma agregada, sem possibilidade de identificação individual dos participantes, em conformidade com o artigo 31, parágrafo 3º, inciso II da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), garantindo a proteção e o sigilo dos dados, atendendo também a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.853/2019. Importa ressaltar que o estudo não teve como foco o mérito das solicitações registradas, mas sim a forma como essas manifestações foram documentadas no canal de atendimento, possibilitando uma avaliação mais técnica e objetiva das práticas da ouvidoria.

Após concluir as análises do *Iramuteq*, foram analisadas as respostas do MMOuP, onde foi possível determinar o nível de maturidade da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS conforme os critérios estabelecidos pelo modelo.

Os níveis de maturidade, como definidos pela Controladoria-Geral da União em 2021, variam desde "Limitado", para ouvidorias com uma pontuação inferior a 2, passando por "Básico", onde a pontuação varia entre 2 e menos de 3, e "Sustentado", para aquelas que alcançam uma pontuação entre 3 e menos de 4. O nível mais alto, "Otimizado", é atribuído às ouvidorias que atingem uma pontuação igual ou superior a 4.

Essa estratificação permite uma avaliação detalhada da eficácia da ouvidoria, indicando não apenas o seu grau de desenvolvimento atual, mas também fornecendo um roteiro claro para melhorias futuras, garantindo que as práticas de gestão e resposta às demandas dos cidadãos sejam continuamente aprimoradas e alinhadas com as melhores práticas de governança e transparência pública (Tabela 1).

Tabela 1 - Níveis MMOuP

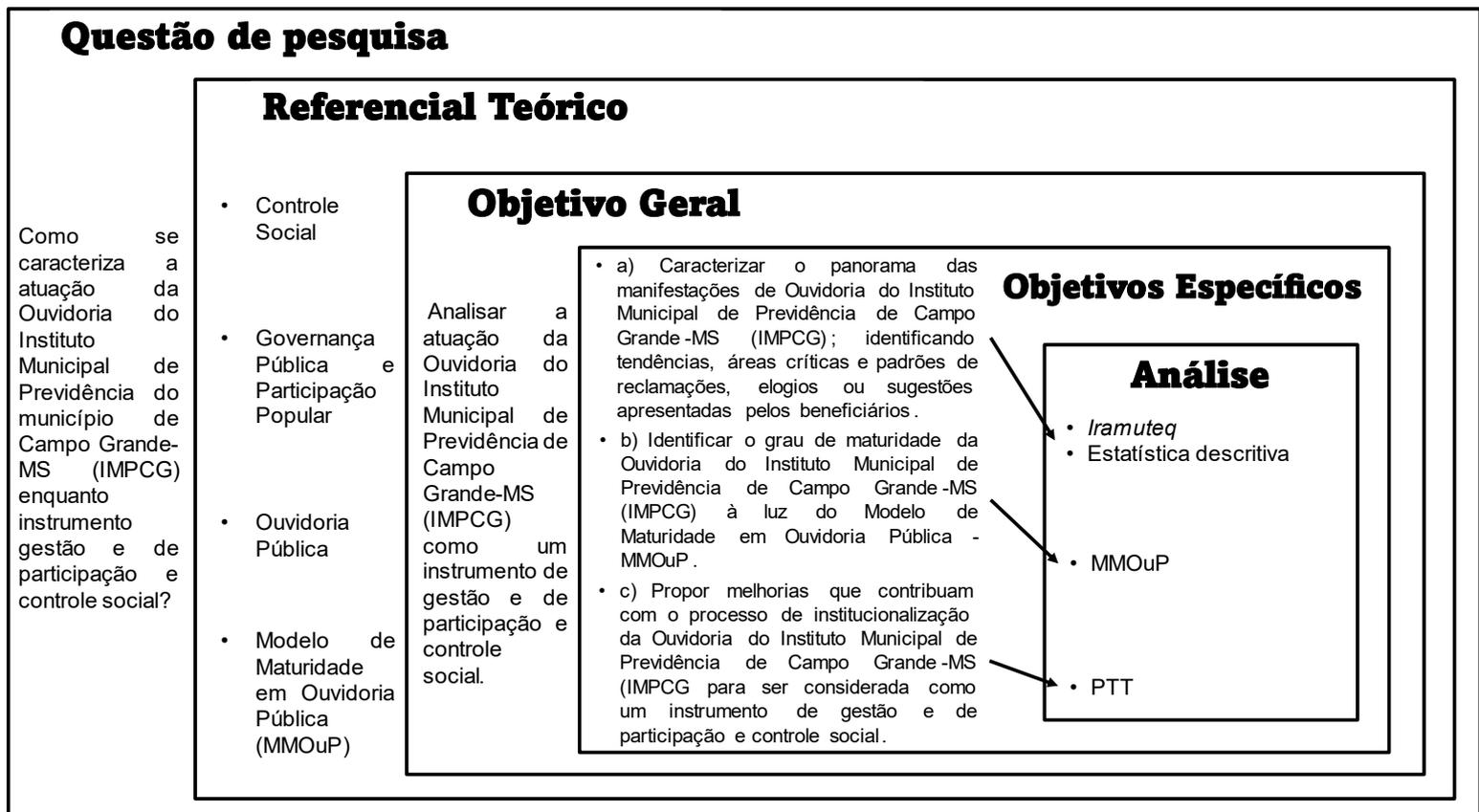
Nível	Equivalência
<i>Otimizado</i>	$n\text{MMOuP} = 4$
<i>Sustentado</i>	$3 \leq n\text{MMOuP} < 4$
<i>Básico</i>	$2 \leq n\text{MMOuP} < 3$
<i>Limitado</i>	$n\text{MMOuP} < 2$

Fonte: Adaptado de Controladoria-Geral da União (2021)

3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração, configurado por uma estrutura matricial, facilita a articulação entre as decisões e definições fundamentais de um estudo acadêmico. A matriz compreende elementos importantes como o problema de pesquisa, as hipóteses ou questões norteadoras, o modelo teórico adotado e as metodologias analíticas empregadas (Telles, 2001).

Figura 5 - Matriz de amarração da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A relevância deste instrumento reside na sua capacidade de proporcionar uma representação sistemática e organizada dos componentes essenciais da pesquisa, conforme demonstrado na Figura 5.

4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação do *software Iramuteq* e do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), ferramentas complementares que possibilitaram uma compreensão aprofundada sobre a atuação da ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande (IMPCG).

O *Iramuteq*, amplamente utilizado em análises textuais, permite o tratamento qualitativo e quantitativo dos dados coletados, identificando padrões, temas recorrentes e relações semânticas entre as manifestações registradas pela ouvidoria. As técnicas de análise, como o dendrograma, a análise fatorial de correspondência e análise de similitude, proporcionam uma visualização estruturada do conteúdo das manifestações, contribuindo para a interpretação dos resultados e para a identificação de pontos críticos e de melhoria.

Além disso, o capítulo explora os resultados obtidos a partir da aplicação do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), ferramenta estruturada que avalia o nível de desenvolvimento e institucionalização das práticas da ouvidoria. Por meio das três dimensões do modelo – Estruturante, Essencial e Prospectiva – são analisados elementos como institucionalidade, gestão de processos, transparência e articulação interinstitucional.

A aplicação combinada do *Iramuteq* e do MMOuP possibilita uma análise integrada, que não apenas avalia a maturidade da ouvidoria, mas também identifica lacunas e sugere caminhos para o aprimoramento de suas práticas, fortalecendo seu papel como um canal estratégico de controle social e de promoção da cidadania.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A Tabela 2 apresenta a quantidade de manifestações registradas por ano no período de 2022 a 2024.

Tabela 2 - Quantidade de manifestações por ano

Ano	Quantidade	%
2022	223	44,60%
2023	184	36,80%
2024	93	18,60%
Total	500	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se que o ano de 2022 concentrou o maior número de manifestações, representando 44,6% do total, seguido por 2023, com 36,8%, e 2024, com 18,6%. Essa distribuição sugere uma diminuição nas manifestações ao longo dos anos, o que pode indicar tanto uma possível estabilização nas demandas da população quanto uma maior eficiência na resolução dos problemas reportados, reduzindo a necessidade de novas manifestações.

O decréscimo no número de manifestações ao longo dos anos pode ser interpretado à luz das políticas de aprimoramento dos serviços públicos implementadas pela administração. Com um aumento de canais de atendimento e a implementação de sistemas mais responsivos, é plausível que a população tenha percebido melhorias na qualidade e rapidez do atendimento, o que se reflete na redução gradual das manifestações.

Essa análise temporal reforça a importância do monitoramento contínuo das demandas sociais, permitindo que a administração identifique tendências e adapte suas práticas. Além disso, o decréscimo no número de manifestações pode ser um indicativo de um processo de governança pública mais eficaz e de uma gestão mais orientada para a solução de problemas, refletindo uma administração mais próxima das demandas dos cidadãos.

A Tabela 3 mostra a classificação das manifestações em relação ao seu *status*, com 99,6% das manifestações concluídas e apenas 0,4% em andamento.

Tabela 3 - *Status* das manifestações

<i>Status</i>	Quantidade	%
Concluído	498	99,60%
Em Andamento	2	0,40%
Total	500	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Esse alto índice de conclusão aponta para uma alta taxa de resolutividade das demandas, o que pode ser considerado um reflexo positivo da capacidade administrativa em atender as solicitações dos cidadãos.

A análise do *status* das manifestações evidencia um alto índice de conclusões, o que reflete a capacidade da ouvidoria de fornecer respostas definitivas às demandas recebidas. No entanto, conforme Silva e Oliveira (2020), a complexidade do indicador de resolutividade reside em compreender que a resolução de uma manifestação não necessariamente implica o atendimento pleno da vontade do requerente, mas sim a entrega de uma resposta conclusiva, seja ela satisfatória ou insatisfatória do ponto de

vista do usuário. Esse conceito destaca que a eficiência na resposta deve ser avaliada com base na capacidade de atender à demanda institucional e não apenas às expectativas individuais.

A baixa porcentagem de manifestações "em andamento" indica que os processos internos de resposta às manifestações têm sido eficazes e que a administração pública conseguiu manter o fluxo de trabalho atualizado e resolver as demandas em tempo hábil. Este resultado é relevante para a análise da eficiência dos processos, uma vez que sinaliza que, majoritariamente, as demandas dos cidadãos estão sendo tratadas de forma conclusiva.

Esse resultado pode ainda ser interpretado como uma evidência de que os recursos humanos e tecnológicos alocados para o atendimento ao público estão devidamente ajustados às demandas, promovendo uma experiência positiva de governança pública e reforçando a credibilidade e a confiança dos cidadãos no órgão.

A Tabela 4 apresenta a distribuição das manifestações pelos diferentes canais de atendimento.

Tabela 4 - Canais de atendimento

Canal	Quantidade	%
Presencial	174	34,80%
Correspondência	260	52,00%
<i>E-mail</i>	64	12,80%
Telefone	2	0,40%
Total	500	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se que a maior parte das manifestações foi realizada via correspondência, correspondendo a 52% do total, seguida pelo atendimento presencial, com 34,8%, e pelo e-mail, com 12,8%. O canal de telefone registrou o menor percentual, com apenas 0,4% das manifestações.

A prevalência do uso da correspondência e do atendimento presencial sugere que a população possui uma maior confiança e preferência por esses métodos mais tradicionais de comunicação. Esse dado pode refletir um perfil de usuário que valoriza o contato direto e formal com a administração pública. Por outro lado, o baixo uso do telefone pode indicar limitações tanto na oferta desse canal quanto na percepção da população sobre sua efetividade.

O uso diversificado de canais de atendimento, como correspondência, presencial e *e-mail*, reflete a capacidade da ouvidoria de adaptar-se às necessidades

e aos perfis de seus usuários, promovendo acessibilidade e inclusão em diferentes contextos (Alves *et. all* 2023). Essa abordagem é fundamental para ampliar a participação cidadã e a representatividade das manifestações.

Essa análise dos canais de atendimento permite à administração avaliar a necessidade de diversificação e otimização dos canais, adaptando-se às preferências dos cidadãos e, possivelmente, investindo em campanhas de incentivo ao uso de canais eletrônicos que podem ser mais eficientes em termos de tempo e custo.

A Tabela 5 destaca os tipos de manifestações registradas, com a reclamação representando a maioria (53,6%), seguida pelo elogio (41,6%). Sugestões e denúncias constituem 4% e 0,8%, respectivamente.

Tabela 5 - Tipos de manifestações

Tipo	Quantidade	%
Reclamação	268	53,60%
Sugestão	20	4,00%
Denúncia	4	0,80%
Elogio	208	41,60%
Total	500	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O alto índice de reclamações pode indicar que a população ainda identifica diversas áreas de insatisfação ou necessidades não atendidas pela administração pública.

A quantidade expressiva de elogios (41,6%) é um indicativo positivo da percepção da população sobre o atendimento público, sugerindo que, apesar das reclamações, há reconhecimento e valorização dos aspectos positivos dos serviços prestados. Esse equilíbrio entre reclamações e elogios reflete uma relação complexa entre a administração e os cidadãos, onde existe tanto uma crítica construtiva quanto um reconhecimento dos avanços realizados.

A análise das manifestações evidencia que as ouvidorias públicas, além de serem um canal para a resolução de problemas, desempenham um papel significativo como espaço de escuta e reconhecimento, onde o cidadão tanto reivindica melhorias quanto valoriza boas práticas, reforçando a relevância da ouvidoria como um mecanismo de *feedback* social, conforme explicita Dos Santos (2018).

A baixa ocorrência de sugestões e denúncias pode ser interpretada como uma oportunidade para a administração incentivar a participação ativa dos cidadãos na

formulação de propostas e no monitoramento dos serviços públicos, o que pode contribuir para uma gestão mais colaborativa e alinhada às expectativas sociais.

A análise dos canais de atendimento da Ouvidoria do IMPCG, conforme apresentado na Tabela 4 e Tabela 6, destaca o canal de "correspondência" como o mais utilizado, responsável por 52% das manifestações registradas. Esse canal se baseia no uso de formulários impressos, disponibilizados em pontos estratégicos do Instituto, que permitem aos usuários escreverem suas manifestações manualmente. Sua ampla adoção reflete a acessibilidade e simplicidade desse método, especialmente em um contexto em que parte significativa do público pode preferir meios tradicionais ou não ter acesso frequente às tecnologias digitais.

Tabela 6 - Manifestações por canal

Canal	RECLAMAÇÃO		SUGESTÃO		DENÚNCIA		ELOGIO		Total Geral	%
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%		
Presencial	137	78,74%	7	4,02%	0	0,00%	30	17,24%	174	100,00%
Correspondência	78	30,00%	11	4,23%	2	0,77%	169	65,00%	260	100,00%
E-mail	51	79,69%	2	3,13%	2	3,13%	9	14,06%	64	100,00%
Telefone	2	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	100,00%
Total	268	53,60%	20	4,00%	4	0,80%	208	41,60%	500	100,00%

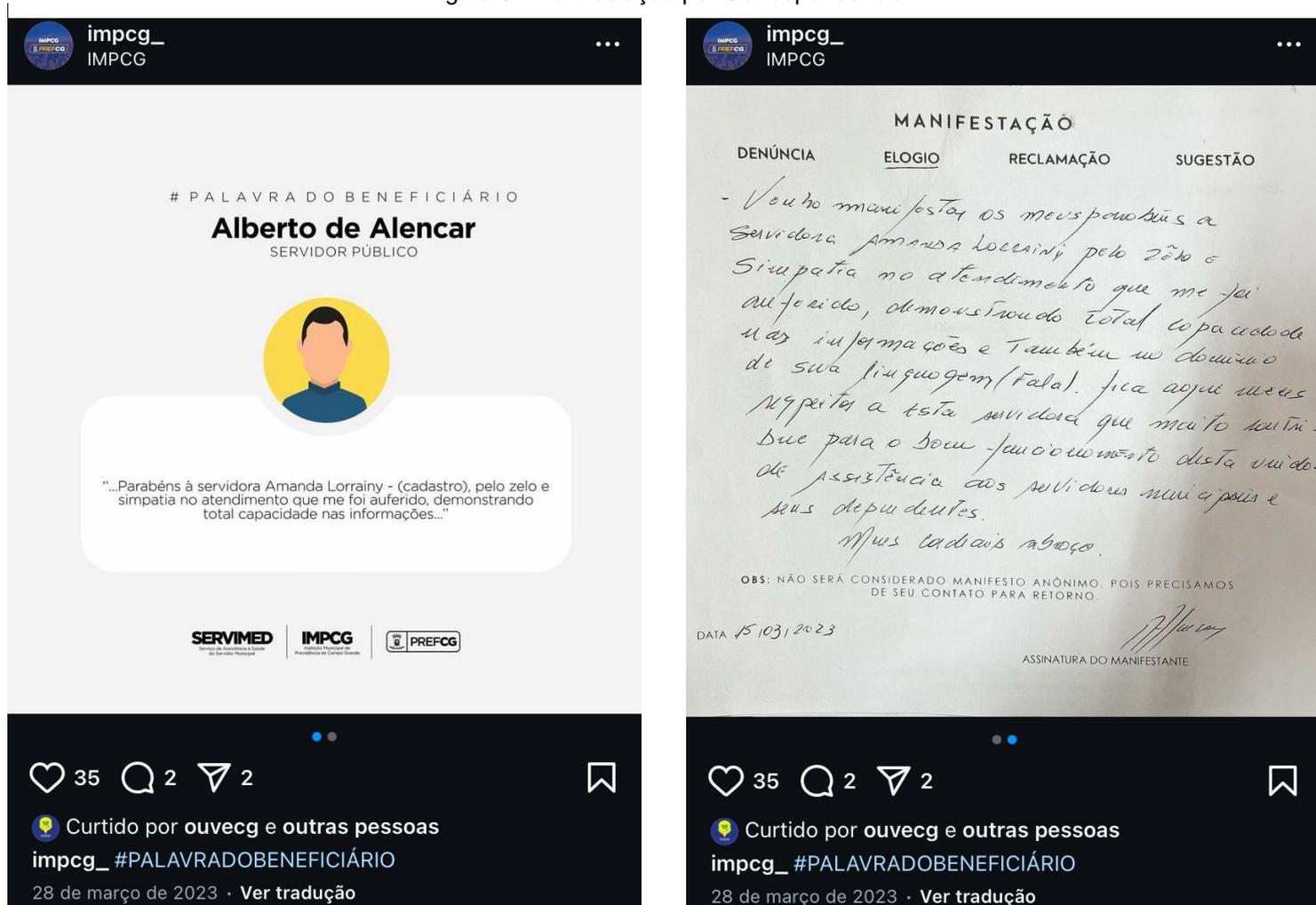
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A predominância dos canais físicos, como o atendimento presencial e a correspondência, evidencia características locais de acessibilidade e proximidade entre os cidadãos e as instituições públicas. Segundo Fernandes, Moreira e Ribeiro (2016), não se pode pressupor que meios tecnológicos sejam inerentemente mais eficazes do que canais tradicionais, especialmente em contextos municipais, onde a proximidade física facilita o acesso às autoridades e a comunicação das demandas.

Essa realidade é corroborada pela Tabela 6, demonstrando que esses meios ainda desempenham um papel essencial na interação com os cidadãos, mesmo em cenários de crescente digitalização.

A predominância de "elogios" no canal de correspondência, representando 65% das manifestações por esse meio, sugere que ele é frequentemente utilizado para expressar satisfação com os serviços prestados. Essa característica pode ser atribuída à facilidade com que os formulários podem ser preenchidos e entregues em locais de atendimento, fomentando uma comunicação direta e prática entre os usuários e a ouvidoria.

Figura 6 - Manifestação por Correspondência



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por outro lado, apenas 30% das manifestações por correspondência consistem em reclamações, o que pode indicar que outros canais, como o presencial, são preferidos para relatos de insatisfação, possivelmente devido à necessidade de maior detalhamento ou de interação imediata com os atendentes.

Apesar de sua efetividade em captar manifestações, o uso da correspondência manual apresenta limitações em termos de automação e integração de dados. A necessidade de transcrição das informações para sistemas informatizados aumenta o

risco de erros e demanda recursos adicionais, o que pode impactar a eficiência da gestão das manifestações.

A manutenção desse canal é importante para garantir a inclusão dos usuários que preferem meios tradicionais, mas sua complementaridade com canais tecnológicos, como e-mails ou plataformas digitais, seria estratégica para ampliar a acessibilidade e a agilidade no tratamento das demandas.

A análise reforça a relevância do canal de correspondência como uma ferramenta de proximidade com os cidadãos, ao mesmo tempo que sugere a necessidade de modernização e integração com outros sistemas.

4.2 IRAMUTEQ

A utilização do *software Iramuteq* está amparada na Teoria das Representações Sociais, elaborada e difundida por Serge Moscovici, que orienta a compreensão do senso comum, conforme discutido por Jodelet (2001). Tal abordagem revela-se altamente pertinente para o presente estudo, dado que os dados analisados possuem natureza empírica e não foram submetidos a tratamentos que lhes conferissem validação científica formal. Assim, essa teoria contribui para uma compreensão mais aprofundada das percepções dos indivíduos expressas nas manifestações coletadas, especialmente ao interpretar os significados atribuídos pelos cidadãos às questões abordadas nas análises qualitativas.

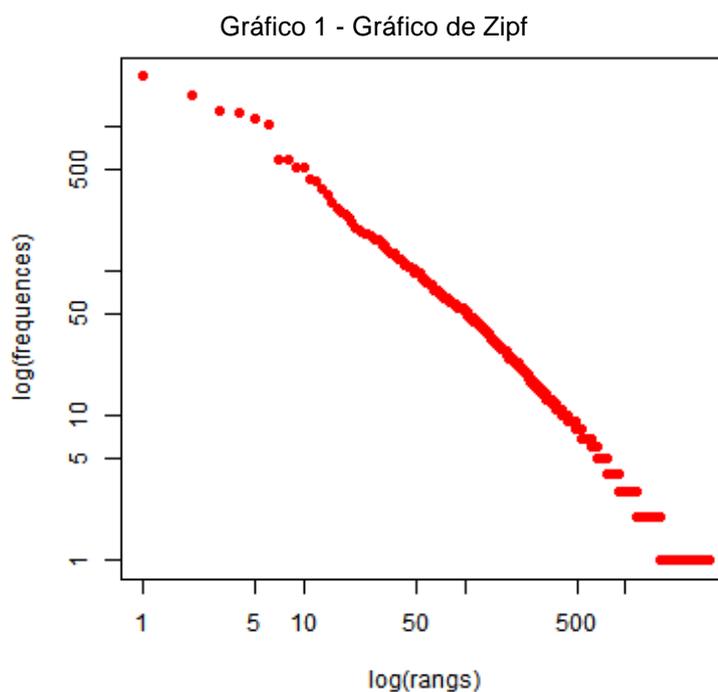
As representações sociais podem ser compreendidas como autênticas "teorias do senso comum" ou "ciências coletivas *sui generis*", por meio das quais se constrói a realidade social. Essas representações são dinâmicas e intercomunicantes, refletindo formas específicas de compreender o mundo e de interpretar a vida. Assim, elas desempenham um papel central na organização das percepções coletivas, evidenciando os modos como os indivíduos e grupos compartilham e estruturam significados no cotidiano (Moraes *et al.* 2014).

Spink (1995) e Souza Filho (1995) discutem diferentes métodos para a coleta de dados em pesquisas relacionadas às Representações Sociais, destacando técnicas como Técnicas Verbais, Associação Livre ou Evocação Livre, Técnica dos Grupos Focais e a categoria denominada Dados já disponíveis. Esta última técnica refere-se a informações que podem ser obtidas em fontes existentes, como dados censitários, pesquisas de opinião, textos, documentos pessoais, literatura de ficção, panfletos, anotações e desenhos, entre outros. Segundo Moraes *et al.* (2000), esses dados podem ser utilizados para compreender as representações sociais em

diferentes contextos, permitindo uma análise tanto objetiva quanto subjetiva do grupo estudado.

No contexto do presente trabalho, a técnica de dados já disponíveis se mostra a mais apropriada, considerando que as manifestações registradas pela ouvidoria pública analisada representam uma base textual consolidada e acessível, capaz de refletir as percepções, demandas e expectativas da população em relação à prestação de serviços públicos. Esses dados, extraídos diretamente das manifestações, permitem explorar as representações sociais que emergem da interação entre os cidadãos e a instituição, sendo analisados à luz das metodologias qualitativas e do *software Iramuteq*. Assim, a utilização dessa técnica contribui significativamente para a análise das representações sociais no contexto da gestão pública.

Abaixo, o Gráfico de Zipf (Gráfico 1), amplamente utilizado em análises textuais, apresenta a distribuição da frequência dos termos em escala logarítmica, proporcionando uma visão detalhada da ocorrência dos elementos textuais no *corpus* analisado. No gráfico, o eixo X (horizontal) representa os termos organizados em ordem decrescente de frequência, sendo os mais frequentes localizados à esquerda e os menos frequentes à direita. Já o eixo Y (vertical) indica a frequência de ocorrência de cada termo, onde a altura dos pontos ou barras reflete o número de vezes que o termo aparece no conjunto de dados.



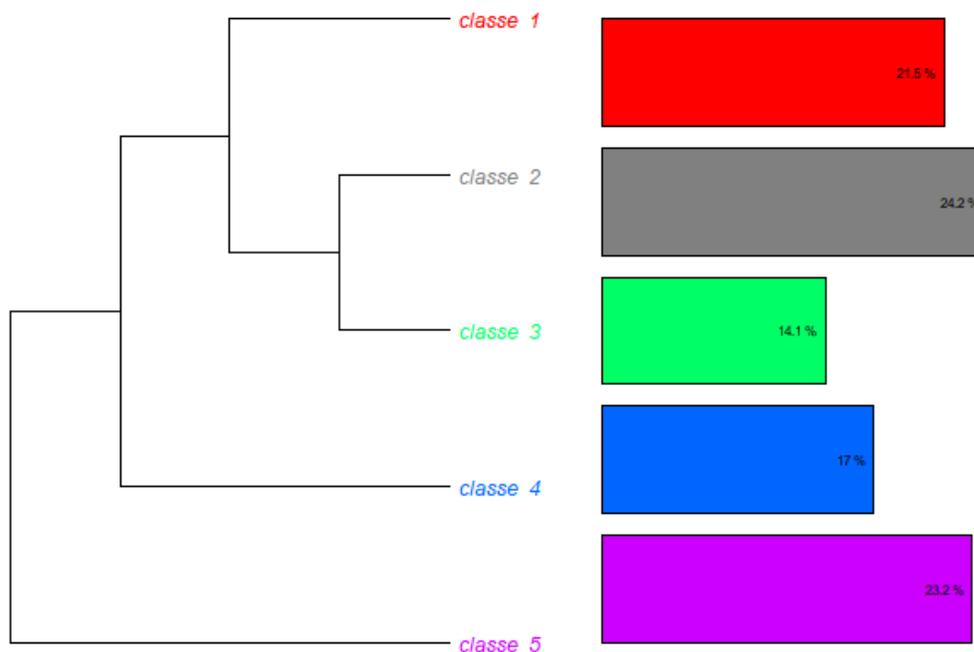
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A configuração descendente do gráfico, aproximando-se de uma reta, evidencia a regularidade no uso da linguagem dentro do *corpus* analisado. Essa característica sugere que os textos possuem uma estrutura textual homogênea, abordando temas similares e empregando formas linguísticas recorrentes, como substantivos, verbos e adjetivos. Essa uniformidade reforça a coerência temática dos dados coletados, um aspecto essencial para a análise de conteúdos vinculados às manifestações da ouvidoria do IMPCG.

4.2.1 CLASSIFICAÇÃO HIERARQUICA DESCENDENTE (CHD)

O Gráfico 2 ilustra o dendrograma gerado a partir dos dados analisados, demonstrando a segmentação hierárquica das classes identificadas no *corpus*. O conteúdo foi distribuído em cinco classes principais, permitindo uma interpretação aprofundada das representações contidas nas manifestações analisadas. A distribuição percentual reflete a relevância de cada classe no conjunto total de palavras.

Gráfico 2 - Dendrograma da classificação do *Corpus* Textual



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

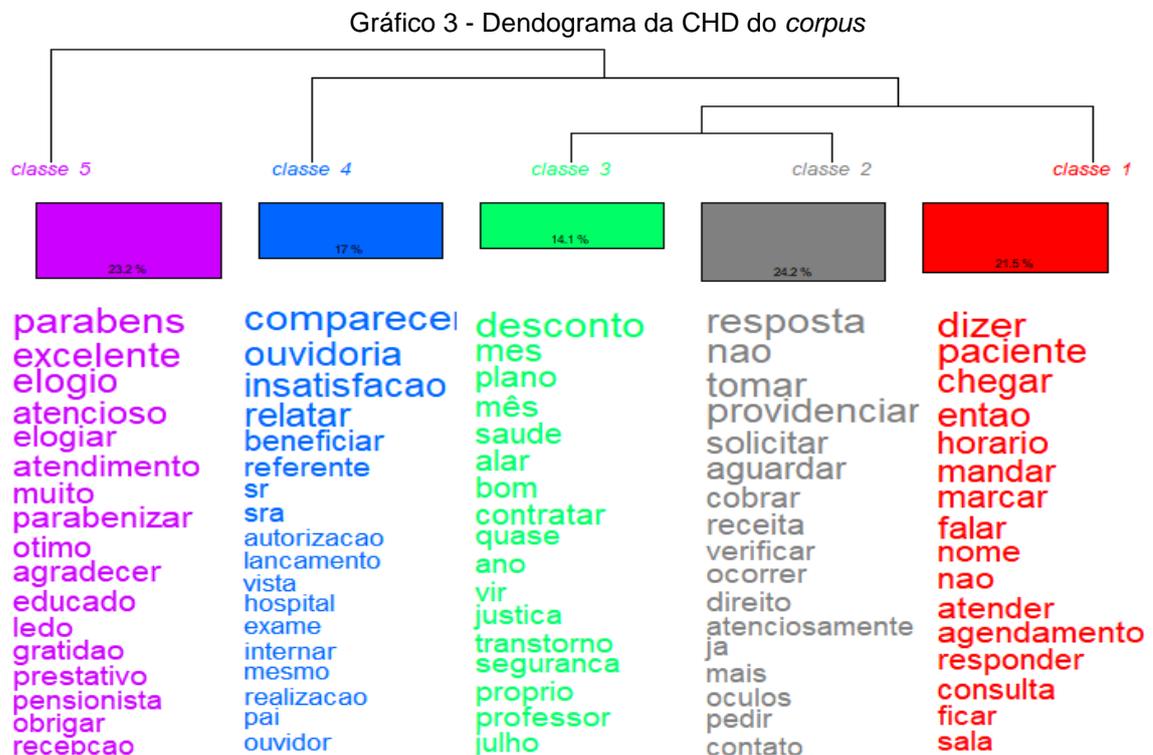
A classe 1 (vermelho) representa 21,5% do total de palavras, a classe 2 (cinza), com 24,2%, já a classe 3 (verde), com 14,1%, a classe 4 (azul), abrangendo 17% e por fim, a classe 5 (roxo), com 23,2% do total de palavras.

Essa segmentação evidencia diferentes dimensões de interação entre os usuários e o serviço de ouvidoria, permitindo uma análise detalhada das

manifestações, conforme fundamentado metodologicamente por Camargo e Justo (2013).

A análise do *corpus* baseou-se em trechos de texto classificados a partir de palavras com significância estatística, facilitando a interpretação qualitativa das informações registradas. O processamento do *corpus* foi realizado de maneira eficiente, levando 59 segundos e resultando na classificação de 1.088 segmentos textuais. Destes, 917 foram utilizados, correspondendo a 84,28% do *corpus* total. Segundo Camargo e Justo (2016), um índice de aproveitamento é considerado satisfatório quando atinge 75% ou mais, o que reforça a qualidade do processamento e a robustez dos resultados obtidos na presente análise.

O Gráfico 3 revela as cinco classes principais de palavras relacionadas às manifestações: Classe 1 (Reclamações relacionadas a atendimento e horário), Classe 2 (Solicitações de providências e verificações), Classe 3 (Questões de desconto e segurança), Classe 4 (Relatos e comparações sobre ouvidoria e insatisfação), e Classe 5 (Elogios e expressões de agradecimento). É fundamental notar que os percentuais visualizados no dendrograma refletem a proporção de palavras de cada classe em relação ao total de palavras no *corpus*, conforme detalhado por Camargo e Justo (2013).



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A predominância de palavras na Classe 1, como “paciente”, “consultar” e “horário”, sugere que uma parcela significativa das manifestações está relacionada à gestão de tempo e agendamento de atendimentos, o que pode indicar uma necessidade de revisão na logística e na estrutura de atendimento. A Classe 2, por outro lado, apresenta um foco em “providenciar” e “solicitar”, indicando demandas por ação direta e resolução rápida de problemas específicos.

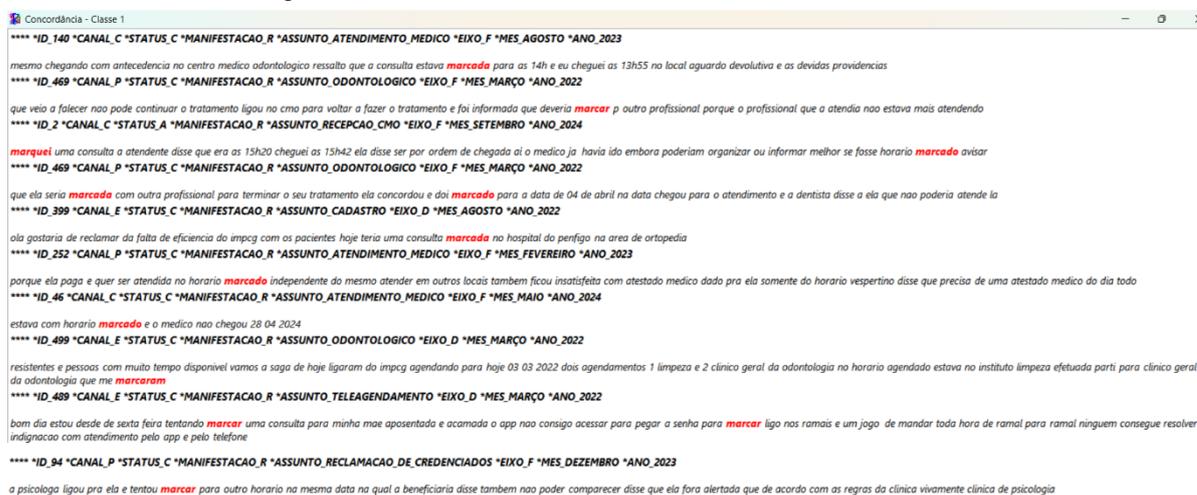
As classes restantes refletem tanto aspectos de satisfação, como demonstrado na Classe 5, quanto aspectos de insatisfação, na Classe 4, evidenciando uma dualidade na percepção da população em relação aos serviços. Essa segmentação das classes permite que a administração identifique áreas específicas de melhoria, como o atendimento, ao mesmo tempo que reconhece e valoriza o *feedback* positivo.

Classe 1: Reclamações Relacionadas a Atendimento e Horário

A Classe 1 abrange palavras como “paciente”, “consultar”, “chegar”, “horário”, “atendimento” e “responder”. Esse grupo sugere que uma parte significativa das manifestações está ligada à insatisfação com o processo de agendamento e pontualidade no atendimento. Os termos indicam que os cidadãos enfrentam dificuldades em obter respostas rápidas e eficazes, além de problemas com o cumprimento de horários previamente agendados.

A presença frequente de palavras como “dizer”, “mandar” e “marcar” na Figura 7, sugere uma possível frustração com a falta de clareza e precisão nas informações passadas aos pacientes. O uso de termos imperativos como “chegar” e “responder” evidencia uma expectativa por um atendimento mais ágil e comprometido com o cumprimento das agendas.

Figura 7 - Recorte do termo “marcar” da CHD - Classe 1



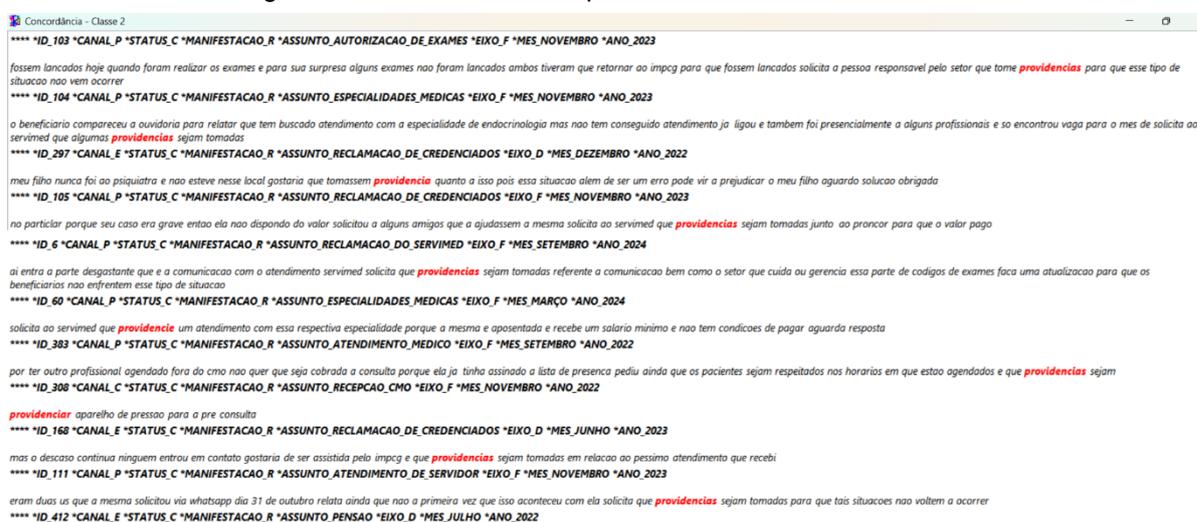
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Essa classe destaca uma oportunidade de melhoria na comunicação e na logística dos serviços, com foco em atender às expectativas dos usuários quanto ao cumprimento de prazos e clareza nos processos de atendimento.

Classe 2: Solicitações de Providências e Verificações

A Classe 2 concentra termos como “providenciar”, “aguardar”, “receita”, “verificar” e “solicitar”. Essa classe reflete demandas voltadas para a tomada de providências práticas por parte da administração, sugerindo que muitos cidadãos buscam resoluções imediatas para problemas específicos e urgentes (Figura 8).

Figura 8 - Recorte do termo “providenciar” da CHD - Classe 2



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Palavras como “procurar”, “cobrar” e “tomar” indicam uma postura ativa dos cidadãos, que não apenas solicitam serviços, mas também aguardam uma resposta rápida e eficiente. A presença de termos relacionados a documentos e verificações reforça o desejo por transparência e por processos administrativos bem definidos.

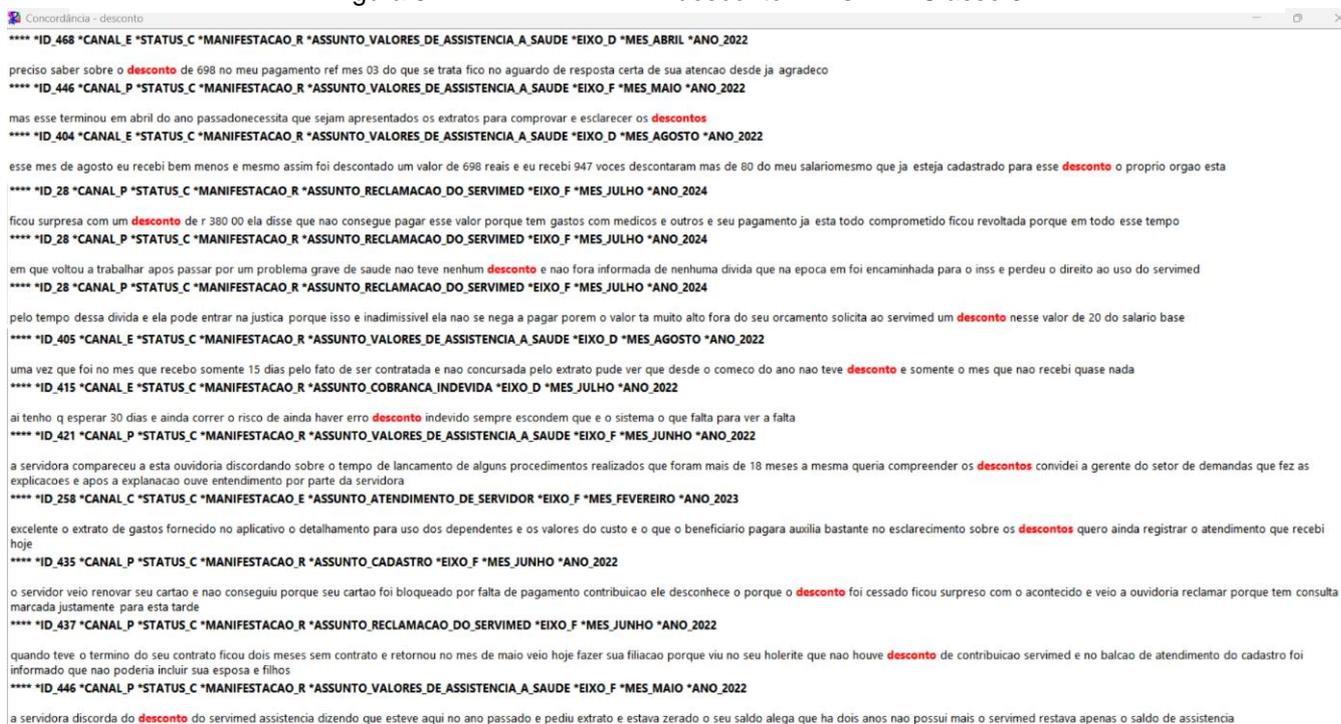
A partir dessas demandas, é possível concluir que existe uma necessidade de uma resposta mais célere e de um processo de acompanhamento que permita ao cidadão saber o *status* de sua solicitação. A classe indica que o estabelecimento de um sistema de rastreamento de solicitações e uma comunicação proativa poderiam melhorar a experiência dos usuários.

Classe 3: Questões de Descontos e Segurança

Na Classe 3, os termos “desconto”, “plano”, “segurança”, “saúde” e “contratar” refletem um grupo de manifestações relacionadas a aspectos financeiros e de bem-estar. Os cidadãos demonstram preocupação com a segurança dos serviços e com a

possibilidade de revisão dos descontos efetuados pelo plano ou melhores condições de prestação dos serviços (Figura 9).

Figura 9 - Recorte do termo “desconto” da CHD - Classe 3



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

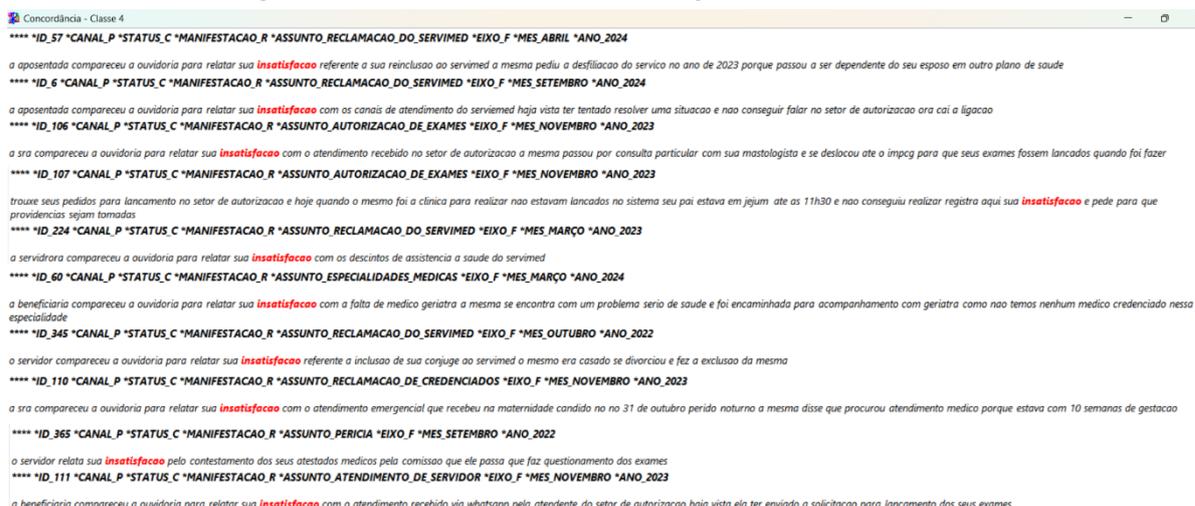
A presença de palavras como “justiça” e “direito” sugere uma consciência dos cidadãos em relação aos seus direitos e a busca por um tratamento justo e transparente. Termos como “transtorno” e “próprio” indicam situações de insatisfação ou dificuldades enfrentadas pelos usuários, possivelmente relacionadas a condições insatisfatórias nos serviços prestados.

Essa classe evidencia uma demanda por maior acessibilidade a serviços de qualidade e a um atendimento que considere a situação econômica dos usuários. O incentivo à criação de políticas de descontos ou de benefícios sociais pode ser uma medida bem recebida pela população, contribuindo para uma percepção positiva da gestão pública.

Classe 4: Relatos e Comparações sobre Ouvidoria e Insatisfação

A Classe 4 destaca termos como “comparecer”, “ouvidoria”, “insatisfação”, “relatar” e “beneficiar”. Esse conjunto de palavras reflete um uso frequente da ouvidoria como um canal para expressar queixas e insatisfações sobre os serviços recebidos, evidenciando a confiança dos cidadãos nesse canal como mediador de suas demandas (Figura 10).

Figura 10 - Recorte do termo “insatisfação” da CHD - Classe 4



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Palavras como “autorização”, “hospital”, e “internar” sugerem que algumas manifestações podem estar relacionadas a problemas em instituições de saúde, onde os cidadãos se sentem compelidos a relatar experiências negativas ou questões não resolvidas. A menção de "ouvidoria" como um termo central nessa classe indica que os cidadãos estão cientes de sua importância como meio de intervenção.

Essa classe mostra o potencial da ouvidoria como um canal de comunicação e expressão das frustrações dos cidadãos. No entanto, a quantidade de manifestações de insatisfação também indica a necessidade de aprimorar a resposta dada pela ouvidoria, promovendo um atendimento mais sensível e eficaz, especialmente em casos de saúde e situações de urgência.

Classe 5: Elogios e Expressões de Agradecimento

A Classe 5 é composta por palavras como “parabéns”, “elogio”, “agradecer”, “educado” e “prestativo”. Essa classe reflete as manifestações positivas e de reconhecimento pelos serviços prestados, indicando que, apesar das críticas em outras classes, há também um volume significativo de cidadãos satisfeitos com o atendimento recebido.

Termos como “atencioso”, “excelente” e “ótimo” evidenciam um padrão de satisfação com a forma como os serviços foram executados, assim como uma valorização do atendimento humano e personalizado. Essas palavras indicam que, quando atendidos de maneira eficiente e respeitosa, os cidadãos reconhecem e valorizam o esforço da administração (Figura 11).

Figura 11 - Recorte do termo “excelente” da CHD - Classe 5



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A existência dessa classe é importante, pois reforça o aspecto positivo do serviço público e mostra que, apesar das demandas por melhorias, a administração é capaz de proporcionar experiências positivas. Essa valorização dos serviços demonstra que o reconhecimento é um aspecto relevante e pode servir como motivador para o aprimoramento contínuo.

4.2.2 ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA (AFC)

As associações de similaridades e diferenças identificadas até o momento podem ser corroboradas ou refutadas por meio da Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Essa técnica utiliza um gráfico cartesiano para representar visualmente as palavras e variáveis relacionadas às categorias emergentes da CHD, conforme descrito por Camargo e Justo (2013). Por meio dessa representação gráfica, é possível observar as conexões e distribuições das palavras em relação às classes, permitindo uma análise mais detalhada das relações entre os dados.

De acordo com Costa *et al.* (2017), a relação entre as classes é evidenciada pela posição das palavras nos quadrantes do gráfico cartesiano e em relação aos eixos horizontal e vertical. Essa análise possibilita identificar vínculos de interdependência ou autonomia entre as classes. No que diz respeito à interdependência, os autores propõem quatro níveis de intensidade para caracterizar essas relações: a) nulo; b) baixo; c) moderado; e d) acentuado. Essa classificação

permite compreender a força das conexões entre as categorias analisadas, oferecendo subsídios para uma interpretação mais robusta dos resultados.

A AFC revela a distribuição das manifestações em dois fatores principais. O primeiro fator, responsável por 39,27% da variância, e o segundo fator, com 24,15%, mostram uma separação clara entre manifestações de satisfação e insatisfação. A concentração de termos como "elogio" e "parabéns" em um dos quadrantes e de "insatisfação" e "ouvidoria" no oposto destaca a polarização das percepções dos cidadãos.

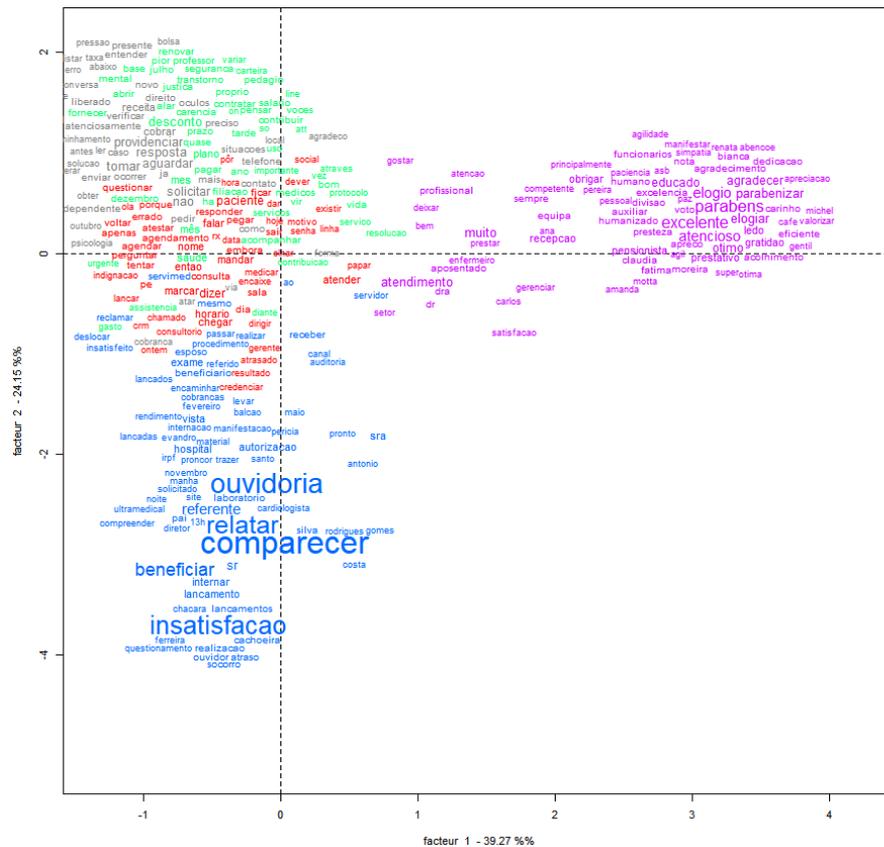
Esse resultado indica que a administração pública lida com diferentes perfis de manifestações, onde alguns cidadãos expressam reconhecimento pelo atendimento, enquanto outros manifestam insatisfação. A análise fatorial auxilia na visualização das categorias predominantes em cada tipo de manifestação, o que pode direcionar ações específicas para melhorar o atendimento em áreas críticas.

A posição das palavras no gráfico fatorial mostra que os cidadãos utilizam a plataforma para expressar tanto insatisfações quanto reconhecimentos, reforçando a diversidade de percepções sobre os serviços públicos. A polarização entre termos como "elogio" e "satisfação" de um lado, e "insatisfação" e "ouvidoria" de outro, ilustra claramente a divisão entre os que tiveram experiências positivas e os que buscaram na plataforma uma forma de resolver problemas enfrentados.

Além disso, as variáveis mostram uma leve interdependência entre reclamações relacionadas à ouvidoria e problemas específicos no atendimento. Isso pode sinalizar que os problemas são vistos como passíveis de resolução, mas que dependem de um atendimento proativo e de uma resposta mais efetiva por parte dos responsáveis. Essa disposição fatorial indica que o foco da administração pública deve ser duplo: atender bem e resolver os problemas, promovendo também uma comunicação clara que fortaleça a confiança dos usuários.

O resultado da AFC reforça a importância de estratégias diferenciadas de atendimento, permitindo à administração pública focar tanto na resolução de problemas relatados como na manutenção da qualidade dos serviços reconhecidos positivamente (Gráfico 4).

Gráfico 4 - AFC do corpus



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base na análise fornecida e observando a distribuição das classes no gráfico da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), é possível identificar as relações de interdependência entre as classes, corroborando com os graus de dependência propostos por Costa *et al.* (2017).

No primeiro grande grupo, formado pelas Classes 1 (vermelho), 2 (cinza) e 3 (verde), verifica-se que todas estão localizadas no quadrante superior esquerdo. Há um grau acentuado de interdependência entre as Classes 2 e 3, uma vez que quase todas as palavras dessas classes estão dispostas juntas nesse quadrante, indicando uma forte conexão temática e semântica entre elas. Já a Classe 1 apresenta um grau moderado de interdependência com as Classes 2 e 3, estando próxima, mas com palavras que se posicionam em regiões levemente afastadas, sugerindo que há relação, porém com menor intensidade.

As Classes 4 (azul) e 5 (roxo) constituem outro grupo, mas com interações distintas. A Classe 5, situada no canto superior direito, demonstra um grau quase nulo de interdependência com as demais classes, indicando um isolamento semântico significativo. Isso sugere que os temas abordados nessa classe possuem pouca ou

nenhuma relação direta com as demais categorias, visto se tratar de elogios. Em contrapartida, a Classe 4, localizada no quadrante inferior esquerdo, apresenta um grau moderado de interdependência com a Classe 1. Essa proximidade indica que há algumas palavras em comum, o que pode refletir uma certa sobreposição temática entre os assuntos abordados nessas duas classes, visto se tratar de relatos e comparações de ouvidoria e insatisfação e a primeira de reclamações sobre atendimento e horários.

Essa análise da AFC em relação à CHD evidencia como as classes se relacionam ou se distanciam semanticamente, permitindo compreender melhor as representações sociais emergentes e os padrões temáticos identificados no *corpus* analisado (Camargo; Justo, 2013).

4.2.3 ANÁLISE DE SIMILITUDE

Para a condução da análise, adotou-se a configuração sugerida por Cassetari *et al.* (2015). A partir de um total de 3.020 formas ativas do *corpus* textual, utilizou-se a metodologia da raiz quadrada para determinar os termos com frequência igual ou superior a 54. Essa seleção criteriosa permitiu uma análise mais aprofundada e a construção de uma visualização mais clara e enriquecedora, facilitando a interpretação e compreensão dos principais termos identificados.

A Figura 12 mostra a relação entre as palavras mais frequentes, destacando "não", "atendimento" e "ouvidoria" como termos centrais conectados a uma série de demandas. Essa rede de palavras indica uma recorrência de insatisfações relacionadas ao atendimento, sugerindo que este é um ponto crítico para a maioria das manifestações. A palavra "não", associada a termos como "atender", "conseguir" e "responder", destaca um padrão de respostas negativas, sugerindo que os cidadãos sentem que suas expectativas não estão sendo atendidas.

importantes que limitam o pleno potencial da ouvidoria como promotora de controle social e melhoria da gestão pública.

Tabela 7 - Maturidade da Ouvidoria do IMPCG - MMOuP

Dimensão	Objetivo	Elemento	Pontuação elemento	Média objetivo	Média dimensão
1. Estruturante	1.1 Institucionalidade	1.1.1 Locus organizacional	4,0	4,0	2,7
		1.1.2 Relevância Institucional	4,0		
		1.1.3 Acesso ao nível estratégico	4,0		
	1.2 Capacidades e garantias	1.2.1 Estabilidade da equipe	4,0	1,8	
		1.2.2 Condutas	1,0		
		1.2.3 Formação de competências	2,0		
		1.2.4 Garantias do titular	1,0		
		1.2.5 Critérios de seleção de titular de ouvidoria	1,0		
	1.3 Planejamento e gestão eficiente	1.3.1 Planejamento operacional	2,0	2,0	
		1.3.2 Eficiência de alocação de recursos humanos	2,0		
		1.3.3 Planejamento e execução orçamentária	2,0		
	1.4 Infraestrutura e Acessibilidade	1.4.1 Infraestrutura tecnológica	2,0	3,0	
		1.4.2 Infraestrutura física	4,0		
	2. Essencial	2.1 Governança de serviços	2.1.1 Mapeamento de serviços	2,0	
2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário			4,0		
2.1.3 Avaliação de Serviços			2,0		
2.2 Transparência e Análise de dados		2.2.1 Satisfação do usuário	2,0	2,3	
		2.2.2 Transparência de desempenho institucional	3,0		
		2.2.3 Análise de dados gerenciais	2,0		
2.3 Processos essenciais		2.3.1 Atendimento	2,0	2,0	
		2.3.2 Análise preliminar	2,0		
		2.3.3 Processo de tratamento de manifestações	1,0		
		2.3.4 Proteção ao denunciante	2,0		
		2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos	1,0		
		2.3.6 Linguagem e adequação de respostas	4,0		
		2.3.7 Acompanhamento de manifestações	2,0		
		2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias	2,0		
	3. Prospectiva	3.1 Participação Social	3.1.1 Capacidades para pesquisa	1,0	2,5
3.1.2 Mobilização ativa junto aos usuários			2,0		
3.1.3 Articulação interinstitucional ampla			3,0		
3.1.4 Divulgação da Ouvidoria			4,0		
Média final MMOuP					2,5

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados obtidos destacam que a ouvidoria possui um desempenho diferenciado em aspectos como a articulação interinstitucional e a divulgação de

informações, elementos que reforçam seu papel estratégico na mediação entre o cidadão e o poder público.

Contudo, a análise também evidenciou desafios críticos, como a ausência de garantias formais para os servidores que atuam na ouvidoria, especialmente para o titular da unidade. Essa vulnerabilidade pode comprometer a independência das ações e expor a equipe a riscos de instabilidade, limitando sua autonomia e efetividade. A implementação de mecanismos institucionais que assegurem estabilidade e proteção contra destituições arbitrárias é fundamental para fortalecer a credibilidade e a imparcialidade da ouvidoria.

A avaliação holística das três dimensões – estruturante, essencial e prospectiva – permitiu uma visão integrada do desempenho da ouvidoria. Embora existam avanços relevantes, a ausência de integração tecnológica, a dependência de processos manuais, como o uso de planilhas em *Excel*, e a falta de garantias institucionais para a equipe representam barreiras significativas para a evolução da maturidade institucional.

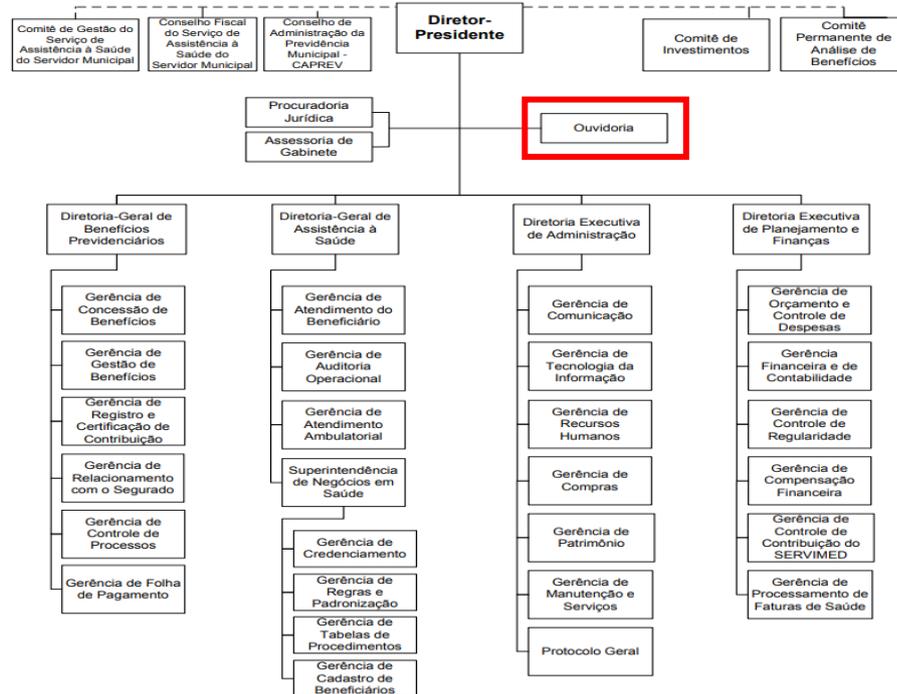
Assim, os resultados reforçam a necessidade de investimentos em infraestrutura, capacitação da equipe e institucionalização de práticas que elevem o desempenho da ouvidoria a um patamar de excelência, consolidando sua relevância como um canal efetivo de governança pública e participação cidadã.

4.3.1 DIMENSÃO ESTRUTURANTE

Na análise do objetivo 1.1, referente à institucionalidade, observa-se que o *locus* organizacional da ouvidoria apresenta-se otimizado, com vínculo direto à autoridade máxima do órgão. Essa configuração institucional eleva a ouvidoria a uma posição estratégica dentro da governança pública, assegurando autonomia e ampliando sua credibilidade perante os cidadãos.

A relevância institucional também é evidenciada pela formalização da ouvidoria no organograma do órgão e sua participação ativa em fóruns estratégicos (Figura 13). Essa inserção reforça sua função como instrumento de controle social e transparência na administração pública.

Figura 13 - Organograma do IMPCG



Fonte: https://cdn.campogrande.ms.gov.br/portal/prod/uploads/sites/81/2023/04/organograma_atual-prefcg-1648132572.pdf

No que tange ao acesso ao nível estratégico, observa-se um fluxo regular de comunicação entre o titular da ouvidoria e a alta direção, além de sua participação em instâncias decisórias importantes. Essa interação contribui para que as questões identificadas pela ouvidoria sejam incorporadas nas decisões estratégicas do órgão, promovendo maior alinhamento entre as demandas sociais e as ações institucionais.

Conforme destacado por Baesso (2013), a ouvidoria desempenha um papel estratégico durante sua atuação, na medida em que o tratamento das manifestações gera conhecimento organizacional (Figura 14). Esse conhecimento, por sua vez, pode ser empregado de maneira sistemática para aprimorar os serviços ofertados ou para otimizar a gestão administrativa de forma mais eficaz e alinhada às demandas identificadas.

Figura 14 - Participação do Ouvidor em Comitê de Governança

Comitê de Gestão SERVIMED

Início Sobre Contas SERVIMED Órgãos Colegiados Fale Conosco

MANDATO E MEMBROS

Titulares	Suplentes	Representação
Elza Pereira da Silva	–	Presidência IMPCG
Andréa Alves Ferreira Rocha	Valéria Maria Barbosa Reis Machado	Secretaria Municipal de Gestão
Veruska Ostemberg	–	SERVIMED
	Maria Luiza Grance Faustino	SESAU
Weld Vicente de Carlos	Zélia Aparecida dos Santos Aguiar	ACP
Andréia Garcia de Souza	Marcos César Malaquias Tabosa	SISEM
Cleomar Campos da Silva	Edjalma Fossati Chaves	SINDAFIS
Daicson dos Santos Cardoso	–	SINTE-PMCG
Natan Silva de Souza Talasso	–	SINDGM-CG
Kleyton Jhonatan Silva Gomidi de Andrade	–	Segurado Poder Executivo
Emerson Lopes Zeferino	–	Representante IMPCG
Jamir Costa Gomes	–	Representante IMPCG
Rosângela Cury de Souza	Edilce Correa de Almeida Frabio	Servidor Aposentado do IMPCG

Período de Mandato: 06/12/2022 a 05/12/2025.

Destaques

Confira as principais informações sobre o conselho!

Atas do Comitê de Gestão

Regimento Interno

Cronograma e Reuniões

Mandato

Em vigor de 06/12/2022 a 05/12/2025.

Segue legislação relacionada:

Decreto "PE" n.º 2.510/2022

Decreto "PE" n.º 855/2023

Decreto "PE" n.º 367/2024

Decreto "PE" n.º 2.324/2024

Fonte: <https://www.campogrande.ms.gov.br/impcg/servimed/orgaos-colegiados-servimed/comite-de-gestao-servimed/>

Essa análise evidencia que o objetivo 1.1 apresenta um desempenho sólido, refletindo uma estrutura institucional que favorece a autonomia e a relevância da ouvidoria como componente essencial da gestão pública.

Na análise do objetivo 1.2, a estabilidade da equipe da ouvidoria configura-se como um ponto forte destacado, com predominância de servidores efetivos no quadro funcional conforme a Figura 15 e Figura 16. Essa característica reduz a vulnerabilidade a interrupções operacionais e assegura a continuidade das atividades, favorecendo a acumulação de expertise e o fortalecimento institucional. Conforme Lyra (2009), a estabilidade contribui significativamente para a credibilidade e a eficiência da ouvidoria, sendo um aspecto essencial na consolidação de ações imparciais por parte do ouvidor e sua equipe.

Figura 15 - Designação Ouvidor do IMPCG

DECRETO "PE" n. 240, DE 12 DE JANEIRO DE 2023.

ADRIANE BARBOSA NOGUEIRA LOPES, Prefeita de Campo Grande, Capital do Estado de Mato Grosso do Sul, no uso de suas atribuições legais, resolve:

DESIGNAR os servidores abaixo relacionados, para desempenharem as funções no Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande, com efeito a contar de 1º de janeiro de 2023.

Matrícula	Nome	Função
344290	Andreia Roberta Maciel da Silva	Gerente de Gestão de Benefícios
410740	Cláudia de Alvarenga Moreira	Chefe da Divisão de Atendimento aos Aposentados e Pensionistas
402525	Daniele Gomes da Silva	Gerente de Compras
376837	Edna de Souza Coelho Bentes	Gerente de Registro e Certificação de Contribuição
380393	Emerson Lopes Zeferino	Gerente de Orçamento e Controle Despesas
402038	Hallini Tsiemy Hiqa Gusiken	Gerente de Folha de Pagamento
131822	Jamir Costa Gomes	Ouvidor
397410	Jaqueline Nael Oshiro	Chefe da Divisão de Prestação de Contas
401391	Jociele Cosma Marques da Silva	Chefe da Divisão de Pagamentos
381852	Joel Barros Rodrigues	Chefe da Divisão de Cadastro Previdenciário
163465	José Itamar de Almeida	Gerente de Patrimônio

Fonte: https://diogrande.campogrande.ms.gov.br/download_edicao/eyJjb2RpZ29kaWEiOiI4NDU2In0%3D.pdf

Figura 16 - Lotação equipe da Ouvidoria do IMPCG

**PORTARIA "PE" IMPCG N. 47., DE 01 DE OUTUBRO DE 2024.**

A DIRETORA PRESIDENTE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA DE CAMPO GRANDE - IMPCG, no uso de suas atribuições legais, resolve:

LOTAR os servidores, conforme especificação constante no quadro abaixo, a contar da data 01 de OUTUBRO de 2024, para fim de regularização funcional.

Matrícula	Servidor	Cargo / Função	Do Código	Para o Código	Pro-grama	Folha
376948	Ana Letícia Silva Duarte	Técnico Previdenciário	0171700201 Divisão de Recursos Humanos	0170900900 Cedência para outro Órgão/IMPCG	4030	71
413195	Cristina Mariko Catuyama Sato	Técnico Previdenciário	0170111322 Divisão de Cadastro Previdenciário	0170111110 Gerência de Controle de Processos	4030	71
409682	Daniel Mena Barreto Batista	Programador de Sistema Previdenciário	0171600600 Gerência de Controle de Regularidade	0170111300 Gerência de Gestão de Benefícios	4030	71
403518	Elisângela Moraes Santos	Técnico Previdenciário	0170111322 Divisão de Cadastro Previdenciário	0170111100 Gerência de Concessão de Benefícios	4030	71
281514	Eudes Fagundes Ferreira Faustino	Professor	0170100000 Diretor-Presidente	0170119000 Ouvidoria	4030	71
401915	Jessica Gisele Henrique Silva	Assistente Previdenciário II	0171600650 Gerência de Compensação Financeira	0170111300 Gerência de Gestão de Benefícios	4030	71
353302	Julio Caçildo da Silva Mareco	Técnico Previdenciário	0170111220 Gerência de Folha de Pagamento	0171700500 Protocolo Geral	4030	71

Fonte: https://diogrande.campogrande.ms.gov.br/download_edicao/eyJjb2RpZ29kaWEiOiI1NDQ2In0%3D.pdf

No entanto, observa-se uma lacuna na promoção de condutas formais e sistematizadas para os servidores da ouvidoria, o que compromete a padronização ética e técnica nas interações e na tomada de decisões. Essa questão é apontada por Lyra (2009), que destaca a necessidade de condutas formais como parte do fortalecimento ético e da autonomia dos servidores, reforçando a importância da normatização para evitar influências externas.

Ademais, a ausência de um plano sistemático de capacitação foi identificada como uma limitação importante para o desenvolvimento técnico e gerencial dos servidores. A formação contínua e estruturada é indispensável para alinhar as competências às demandas crescentes e complexas, corroborando a visão de Dos

Em relação às garantias do titular da ouvidoria, há uma vulnerabilidade significativa pela inexistência de instrumentos formais que assegurem sua independência, expondo o cargo a pressões externas ou destituições arbitrárias. Como apontado por Lyra (2004), a autonomia do ouvidor está intrinsecamente ligada à existência de garantias institucionais claras, indispensáveis para a credibilidade do cargo e a efetividade das ações do órgão.

Por fim, os critérios de seleção do titular da ouvidoria ainda são insuficientemente formalizados, o que pode comprometer a objetividade e a transparência desse processo. Quintão (2019) enfatiza que a escolha do titular deve ser baseada em critérios técnicos e transparentes, de preferência com mandato para ter autonomia política para exercer as suas funções.

Na verificação do objetivo 1.3, o planejamento operacional da ouvidoria é realizado de forma pontual, carecendo de sistematização e institucionalização para garantir maior eficiência e alinhamento estratégico. Essa lacuna reflete diretamente na capacidade do órgão em atender de forma abrangente às demandas sociais, como observado por Lyra (2009), que sublinha as atribuições específicas das ouvidorias, caso contrário pode revelar uma fragilidade em sua atuação estratégica.

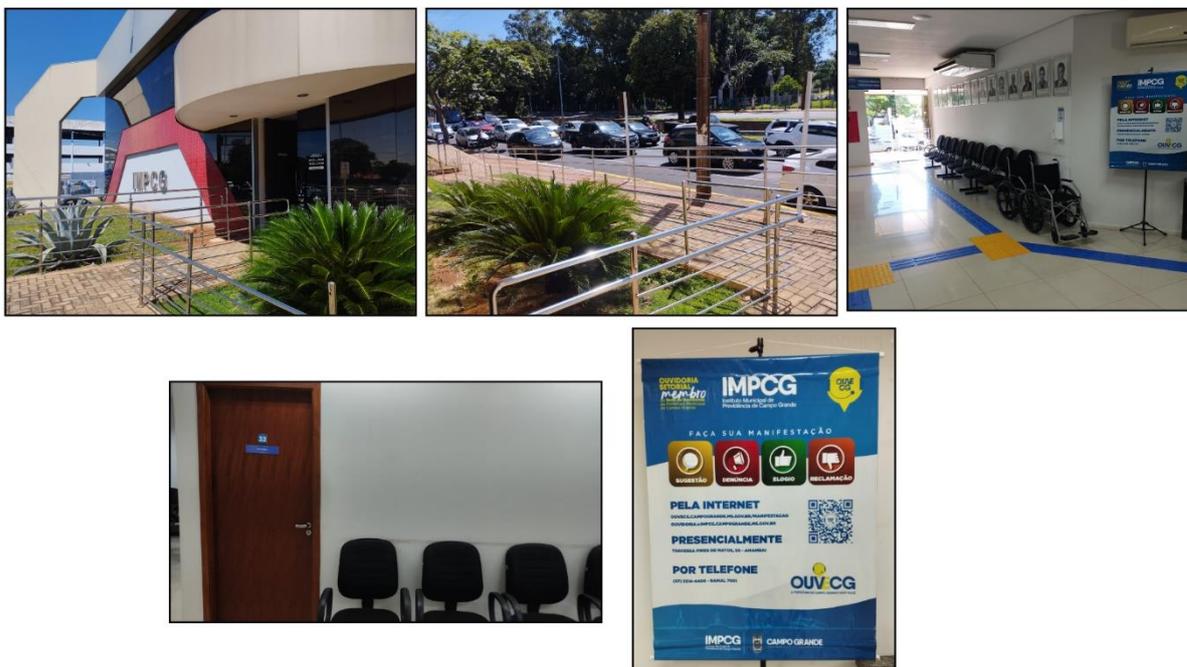
A eficiência na alocação de recursos humanos apresenta limitações, indicando que não há um direcionamento estratégico para maximizar as competências disponíveis. A análise corrobora com Cardoso (2010), que aponta que a gestão e habilidades do ouvidor são imprescindíveis para a construção harmoniosa e coesa de um modelo de gestão voltado para a defesa do cidadão.

Quanto ao planejamento e execução orçamentária, a pontuação atual demonstra uma fragilidade, indicando a necessidade de maior alinhamento entre o orçamento disponível e as demandas da ouvidoria. Lyra (2004) destaca que a autonomia financeira é essencial para que o órgão atue de forma independente, reforçando a necessidade de um planejamento financeiro mais estruturado e integrado aos objetivos estratégicos da instituição.

A infraestrutura tecnológica da ouvidoria é um dos principais desafios identificados. A utilização de planilhas para o registro e a gestão de manifestações limita significativamente a eficiência e a capacidade de análise estratégica do órgão. Essa fragilidade é alinhada à análise de Lyra (2004), que sobre a autonomia financeira das ouvidorias, que caso não exista, pode acarretar a precarização das suas atividades. Além disso, o autor também destaca a responsabilidade dos gestores em garantir todos os meios materiais para o bom funcionamento da ouvidoria.

Por outro lado, a infraestrutura física apresenta condições adequadas para o desempenho das atividades da ouvidoria, contribuindo para uma percepção positiva de credibilidade e eficiência por parte dos cidadãos

Figura 17 - Estrutura física da Ouvidoria do IMPCG



Embora existam iniciativas de planejamento no órgão, estas ainda carecem de institucionalização completa. A ausência de um sistema informatizado para a gestão das manifestações demonstra a necessidade de investimentos em ferramentas tecnológicas que facilitem a análise, o monitoramento e o encaminhamento das demandas. A integração desses processos com as estratégias do órgão reforçaria o

papel da ouvidoria como um componente essencial na governança pública, como enfatizado por Dos Santos (2018).

4.3.2 DIMENSÃO ESSENCIAL

Na análise da Dimensão Essencial, a ouvidoria foi avaliada em seus três principais objetivos: Governança de Serviços, Transparência e Análise de Dados e Processos Essenciais. A média geral de diagnóstico ficou em 2,3, indicando um nível intermediário de maturidade, com avanços significativos, mas ainda dependente de aprimoramentos.

No mapeamento de serviços (elemento 2.1.1), a ouvidoria apresenta uma atuação básica, apoiando os gestores, mas sem um processo plenamente institucionalizado. Embora exista apoio para as práticas de mapeamento, a falta de formalização impede que os serviços sejam consistentemente estruturados e alinhados aos padrões de qualidade exigidos.

Este ponto reflete uma oportunidade de aprimoramento, pois uma institucionalização robusta contribuiria para a melhoria contínua e a adequação às necessidades dos cidadãos, como ressaltado por Dos Santos (2018), que destaca a ouvidoria como instrumento de controle da qualidade dos serviços públicos e da transparência.

O monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário (elemento 2.1.2) alcança um nível otimizado, com indicadores bem definidos e processos formalizados (Figura 18). Essa prática reflete o compromisso da ouvidoria com a melhoria dos serviços e a promoção da transparência. Segundo Lyra (2009), a divulgação de relatórios e informações detalhadas ao público é essencial para consolidar a confiança na administração pública.

Figura 18 - Fluxo de atualização da Carta de Serviços

ANEXO IV IN/CGM/SISOUV n. 005/2022, 30 DE NOVEMBRO DE 2022.

FLUXO DO CICLO DE ATUALIZAÇÃO



Fonte: <https://ouvecg.campogrande.ms.gov.br/instrucao-normativa-carta-de-servicos/>

Por outro lado, a avaliação de serviços (elemento 2.1.3) demonstra fragilidades significativas. A ausência de metodologias consistentes para análise de desempenho compromete a utilização dos indicadores no planejamento de ações estratégicas.

Essa lacuna reforça a necessidade de consolidar práticas de avaliação que considerem tanto o *feedback* dos usuários quanto indicadores internos, como sugere Lyra (2004), ao destacar a importância da elaboração e publicidade de relatórios visando oferecer à sociedade o mínimo de transparência na prestação de seus serviços.

No quesito satisfação do usuário (elemento 2.2.1), a ausência de mecanismos regulares para coleta e análise de *feedback* limita o potencial da ouvidoria em identificar tendências e implementar melhorias.

A transparência de desempenho institucional (elemento 2.2.2) apresenta resultados medianos, com a produção e divulgação de relatórios sendo realizadas anualmente e com instrumento normativo publicado, mas sem integração robusta com planos de ação públicos. Tal prática corrobora como o recomendado por Lyra (2004), garantindo maior transparência e engajamento público.

Já a análise de dados gerenciais (elemento 2.2.3) evidencia uma estrutura incipiente, onde o compartilhamento de informações com os gestores ocorre de forma esporádica e reativa. Segundo Cardoso (2010), a ouvidoria deve ser promotora da inclusão social e assim, verificar se as ações que ocorrem no âmbito do órgão cooperam para a construção do bem comum. Logo, é essencial agir de forma proativa, na busca da melhoria dos serviços prestados, o que pode ser provocado pelas ouvidorias.

A análise (elemento 2.3.1) mostra que o atendimento realizado pela ouvidoria é baseado em roteiros e orientações de caráter geral, que não são amplamente formalizados ou padronizados. Apesar de existirem diretrizes que orientam o atendimento ao público, elas são insuficientes para cobrir todas as necessidades identificadas.

Essa limitação reflete-se na ausência de uma padronização abrangente e na falta de procedimentos revisados e atualizados regularmente para adequar-se às novas demandas e boas práticas.

A análise preliminar das manifestações (elemento 2.3.2) é realizada de forma básica, sem apoio de sistemas informatizados que poderiam otimizar a coleta de

informações correlacionadas. Essa deficiência reduz a eficiência no fluxo de trabalho e o valor das análises encaminhadas às áreas responsáveis.

O processo de tratamento de manifestações da ouvidoria apresenta deficiências importantes (elemento 2.3.3). Os fluxos dos processos não estão mapeados e não há uma formalização completa que contemple o monitoramento contínuo ou a adoção de indicadores de gestão. Além disso, a prática atual não utiliza ferramentas tecnológicas que possam otimizar o tratamento das manifestações, tornando o processo suscetível à falhas e ineficiências.

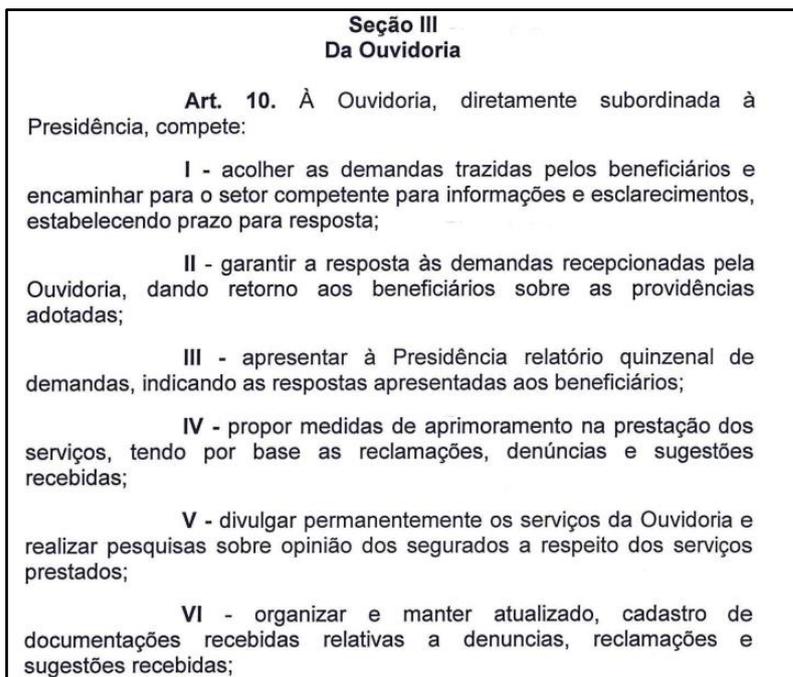
Essa ausência de mecanismos robustos compromete a capacidade da ouvidoria de oferecer respostas ágeis e bem fundamentadas às demandas recebidas. A implementação de um sistema informatizado seria essencial para corrigir essas lacunas, agregando maior controle, transparência e rastreabilidade ao processo de tratamento.

A proteção ao denunciante (elemento 2.3.4) apresenta lacunas que podem comprometer a confidencialidade e a segurança dos usuários. Sem mecanismos avançados de pseudonimização, a confiabilidade do canal é limitada. Lyra (2004) ressalta que garantir o sigilo dos denunciante é um dos pilares da autonomia da ouvidoria e essencial para fomentar a participação cidadã.

A ouvidoria participa de forma limitada no processo de resolução pacífica de conflitos (elemento 2.3.5). Não existem registros de mapeamento, os processos não estão plenamente integrados à sua atuação e a equipe não possui capacitação formal para mediação de conflitos. A capacitação dos membros da equipe e a criação de processos institucionalizados poderiam fortalecer a contribuição da ouvidoria na resolução de impasses, promovendo maior celeridade e eficácia nas soluções propostas. Essa estratégia reforça a relevância da ouvidoria como um canal de diálogo e entendimento (Quintão, 2019).

A adequação das respostas às manifestações apresenta um nível otimizado, com padrões de linguagem clara e objetiva sendo seguidos de maneira sistemática. Esse avanço reflete a implementação de processos bem definidos para revisão e ajustes linguísticos, o que confere maior acessibilidade e assertividade na comunicação com os cidadãos.

Figura 19 - Trecho do Regimento Interno da Ouvidoria do IMPCG



Fonte: <https://cdn.campogrande.ms.gov.br/portal/prod/uploads/sites/81/2023/04/REGIMENTO-INTERNO-IMPCG01.pdf>

Treinamentos contínuos da equipe podem fortalecer ainda mais essa competência, aprimorando o desempenho da ouvidoria na entrega de respostas efetivas e bem estruturadas e conseqüentemente melhorando a entrega dos serviços públicos (Dos Santos, 2018).

Embora a ouvidoria utilize planilhas para rastrear o andamento das manifestações, essa prática não atinge os níveis de automação e integração esperados em processos modernos de gestão (elemento 2.3.7). A ausência de um sistema informatizado limita a transparência e dificulta a geração de relatórios gerenciais detalhados. A adoção de ferramentas mais robustas pode melhorar a rastreabilidade e o acompanhamento das manifestações, promovendo maior confiança dos cidadãos nos processos de gestão da ouvidoria (Cavalcante, 2014).

O acompanhamento da conclusão das denúncias (elemento 2.3.8) enfrenta desafios similares aos do acompanhamento de manifestações. Apesar de utilizar planilhas para gerenciar o fluxo de informações, a ouvidoria carece de um sistema automatizado que permita monitorar as etapas de apuração em tempo real e informar os denunciantes sobre os resultados.

Investir em uma plataforma digital integrada pode potencializar a confiabilidade e eficiência no tratamento de denúncias, visto que a boa funcionalidade da ouvidoria

está intimamente ligada aos sistemas de tecnologia da informação que possam otimizar a execução de suas atividades (Cavalcante, 2014).

4.3.3 DIMENSÃO PROSPECTIVA

Na Dimensão Prospectiva, o objetivo 3.1 sobre participação social inclui quatro elementos verificadores que avaliam a atuação da ouvidoria em práticas voltadas para o envolvimento dos cidadãos e o relacionamento interinstitucional. A análise demonstra níveis variados de maturidade, com aspectos bem desenvolvidos e outros que demandam aperfeiçoamento, tendo uma média geral de 2,5 pontos.

No elemento 3.1.1 a avaliação revelou que a ouvidoria não realiza pesquisas periódicas para coletar informações sobre a prestação de serviços junto aos usuários. Esse diagnóstico aponta para uma lacuna importante, já que a coleta e análise de dados diretamente dos cidadãos é fundamental para identificar oportunidades de melhoria e alinhar os serviços às necessidades da população.

Segundo Dos Santos (2018), a ouvidoria pública deve atuar como um canal de *feedback* entre a sociedade e o poder público, consolidando informações que contribuam para a formulação de políticas públicas efetivas.

O elemento 3.1.2 - mobilização ativa junto aos usuários, evidencia que as ações proativas da ouvidoria ocorrem de maneira pontual, aproveitando oportunidades específicas, mas sem uma periodicidade ou planejamento estratégico. A ausência de uma abordagem estruturada impede que a ouvidoria antecipe demandas e compreenda melhor a jornada dos usuários.

No elemento 3.1.3 - Articulação interinstitucional ampla, a ouvidoria apresenta uma sólida estrutura de integração, evidenciada por sua participação oficial na Rede Nacional de Ouvidorias, por meio de termo de adesão assinado pela Prefeitura Municipal de Campo Grande/MS, e também pela participação na Rede Municipal de Ouvidorias – OuveCG, sob responsabilidade da Ouvidoria-Geral do Município e da Controladoria-Geral do Município (Figura 20).

Segundo Quintão (2014), a efetividade da ouvidoria está intrinsecamente ligada à sua capacidade de articular-se com outros órgãos, atuando em Rede, promovendo ações integradas de cooperação institucional para atender às demandas sociais de forma mais abrangente e eficiente.

No âmbito da Rede OuveCG, são promovidas trocas contínuas de informações e experiências entre as ouvidorias setoriais dos órgãos e entidades do Executivo Municipal, fortalecendo e aprimorando a atividade de ouvidoria no município. Essa

interação propicia um ambiente colaborativo que eleva o padrão de governança municipal, com benefícios diretos para a qualidade dos serviços públicos.

Figura 20 - Painel de membros da Rede Nacional de Ouvidorias-CGU



Fonte: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/rede-de-ouvidorias/membros>

Um diferencial importante da Rede OuveCG é sua capacidade de atuar na construção conjunta de normativos legais, promovendo um arcabouço regulatório robusto para regulamentar as atividades das ouvidorias municipais. Como resultado, foram publicadas seis Instruções Normativas que disciplinam aspectos cruciais, como o registro e o trâmite das manifestações, o uso da identidade visual da Rede, a realização de ações itinerantes, os procedimentos para a Carta de Serviços, e a publicação de relatórios quantitativos da Rede.

Esse esforço demonstra uma maturidade institucional significativa, destacando a relevância da articulação interinstitucional para a padronização e o alinhamento das práticas de ouvidoria no município.

A atuação integrada na Rede OuveCG, aliada à sua participação na Rede Nacional de Ouvidorias, reflete um compromisso com a transparência e com a melhoria contínua das práticas de ouvidoria. Essa articulação não apenas fortalece a troca de boas práticas, mas também posiciona o município como um exemplo de gestão colaborativa e inovação em ouvidoria pública.

A ampliação dessas iniciativas, com metas e indicadores de desempenho definidos, pode consolidar ainda mais o papel da ouvidoria como promotora de cidadania e controle social.

A análise do elemento 3.1.4 revelou que a ouvidoria possui uma estratégia de divulgação estruturada, utilizando canais diversificados como mídias sociais e comunicados institucionais. Essa abordagem favorece o fortalecimento da interação entre a ouvidoria e os usuários, permitindo uma comunicação mais eficiente e ampliando o acesso às informações. A divulgação não se limita apenas à promoção do serviço, mas também abrange a sensibilização para o papel estratégico da ouvidoria como instância mediadora.

Conforme Bastos, Marchiori e Moraes (2012), a ouvidoria se configura como uma instância mediadora de comunicação, em que as organizações, ao avançarem no caminho da interação e da construção de relacionamentos dialógicos, estimulam a ouvidoria como um processo que recebe, capta, responde, transaciona, inova, movimenta as organizações. A aplicação dessa perspectiva ressalta a importância da ouvidoria não apenas como receptora de manifestações, mas como um elemento ativo que promove o dinamismo organizacional.

Em suma, a Dimensão Prospectiva demonstra que a ouvidoria possui avanços significativos em articulação interinstitucional e divulgação, mas apresenta limitações em pesquisa e mobilização ativa junto aos usuários. Para alcançar um maior nível de maturidade, seria essencial investir em metodologias estruturadas e no uso de tecnologias que ampliem a capacidade de análise e interação da ouvidoria com os cidadãos e outras instituições. Esses aprimoramentos são fundamentais para fortalecer sua atuação como canal de controle social e promotor de melhorias no serviço público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a atuação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) enquanto instrumento de gestão, participação e controle social. Para tanto, foram desenvolvidas análises que integraram estatística descritiva, o uso do *software Iramuteq* para análise qualitativa das manifestações recebidas pela ouvidoria e o Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP). Esse esforço multidimensional permitiu um diagnóstico abrangente e detalhado da atuação da ouvidoria, cumprindo o objetivo proposto.

Os resultados foram divididos em três abordagens complementares. Primeiramente, o panorama das manifestações evidenciou tendências significativas, como a predominância de reclamações relacionadas à agilidade no atendimento e à clareza na comunicação.

A análise estatística revelou padrões que reforçam a necessidade de capacitação contínua da equipe e o aprimoramento das respostas às demandas dos beneficiários, alinhando-se à literatura que aponta para a ouvidoria como mediadora estratégica de comunicação e inovação institucional (Bastos, Marchiori e Moraes, 2012).

O uso do *Iramuteq* permitiu explorar as representações sociais subjacentes às manifestações, revelando padrões semânticos e textuais que complementaram as análises quantitativas. O software facilitou a identificação de categorias emergentes e a compreensão das demandas dos beneficiários, consolidando a ouvidoria como repositório valioso de *feedback* social, conforme sugerido por Cardoso (2010).

Por fim, a aplicação do MMOuP demonstrou um nível intermediário de maturidade, com destaque para o desempenho em elementos estruturantes, como institucionalidade e estabilidade da equipe. Contudo, lacunas críticas foram identificadas, especialmente no que diz respeito à formalização de processos de gestão e proteção ao titular da ouvidoria. Essas questões limitam a autonomia e a credibilidade do órgão, corroborando com as observações de Lyra (2004), que enfatiza a importância de garantias formais para assegurar a independência das ouvidorias públicas.

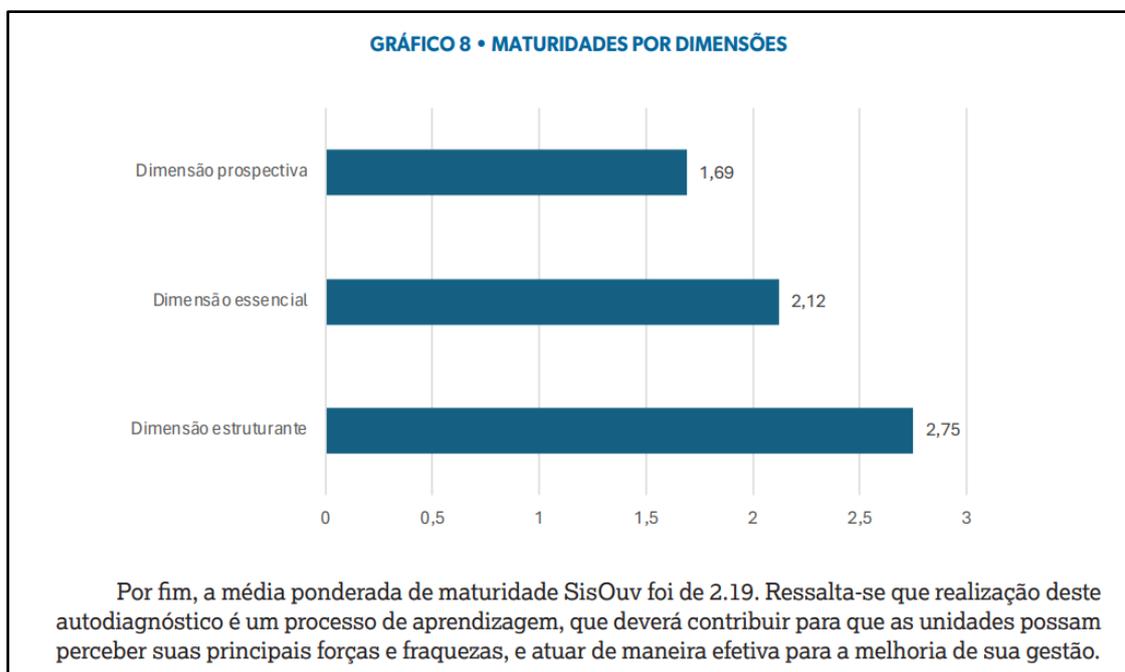
As contribuições deste estudo são significativas tanto no campo teórico quanto prático. Academicamente, reforça-se a relevância do MMOuP como ferramenta de análise e o potencial do *Iramuteq* para estudos qualitativos em ouvidorias públicas. Na prática, o diagnóstico gerado aponta diretrizes claras para a institucionalização da

ouvidoria do IMPCG, com foco no aprimoramento dos processos e no fortalecimento de sua atuação como instrumento de gestão e controle social.

Entre as limitações, destaca-se a análise concentrada em uma única instituição, o que restringe a generalização dos resultados para outras ouvidorias. Além disso, a ausência de um sistema informatizado robusto para gestão das manifestações limitou a automação das análises. Essas fragilidades sugerem que futuras pesquisas poderiam ampliar o escopo, incluindo diferentes instituições e explorando o impacto de ferramentas tecnológicas mais avançadas.

Ao comparar os resultados obtidos no MMOuP pela Ouvidoria do IMPCG com as ouvidorias do Governo Federal avaliadas pela CGU, percebe-se que a média final de maturidade do IMPCG (2,5) é superior à média ponderada alcançada pelo conjunto de ouvidorias federais, que foi de 2,19. Esse resultado reflete um desempenho relativamente avançado, especialmente nas dimensões estruturante e essencial, onde a ouvidoria municipal demonstrou maior desenvolvimento em aspectos como institucionalidade e governança de serviços.

Figura 21 - MMOuP das Ouvidorias do Governo Federal



Fonte: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/mmoup/nota-informativa-954.pdf>

Entretanto, é relevante notar que, assim como as ouvidorias do Governo Federal, a dimensão prospectiva apresenta a menor pontuação, tanto no IMPCG (2,5) quanto na avaliação da CGU (1,69). Esse dado evidencia que, em ambos os contextos, ainda existem desafios significativos no que tange às ações de prospecção

e na busca ativa de informações junto aos usuários. Assim, reforça-se a necessidade de fortalecer estratégias voltadas para instrumentalizar a gestão pública com dados proativos, promovendo uma atuação mais ágil e efetiva nas ouvidorias.

Conclui-se que os objetivos específicos foram alcançados. O panorama das manifestações foi caracterizado, o grau de maturidade institucional foi identificado e diretrizes de melhorias foram propostas, consolidando a ouvidoria como instância estratégica na gestão pública. Assim, este estudo reafirma a ouvidoria como um processo dinâmico e inovador que "recebe, capta, responde, transaciona e inova" (Bastos; Marchiori; Moraes, 2012), promovendo a transformação e o fortalecimento das organizações públicas.

6. REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e Governança Pública para Resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

ALVES, L. F. *et al.* A Atuação Da Ouvidoria Na Gestão Estratégica E Participativa Das Instituições Públicas Uma Revisão Sistemática. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 14, n. 1, 2023.

ASSIS, M. M. A.; VILLA, T. C. S. O Controle Social e a democratização da informação: um espaço em construção. **Revista Latino-Americana de Enfermagem (Online)**, v. 11, p.376-82. 2003.

BAESSO, R. S. Ouvidorias: Mecanismos Singulares de Governança. *In: XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB464.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2024

BANCO MUNDIAL. Relatório de desenvolvimento mundial 2017: governança e a lei. Visão geral. Washington: Banco Mundial, 2017.

BASTOS, A. R.; MARCHIORI, M.; MORAES, M. M. A ouvidoria como processo de construção de conhecimento. *In: IASBECK, L. C. (org.). Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União de 23 de novembro de 2017, p. 3, 2017.

BRASIL. **Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União de 27 de junho de 2017, p. 4, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

Cassettari, R. R. B.; Pinto, A. L.; Rodrigues, R. S.; Santos, L. S. “Comparação da Lei de Zipf em conteúdos textuais e discursos orais”. **El profesional de la información**, v. 24, n. 2, pp. 157-167. 2015. DOI:10.3145/epi.2015.mar.09

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição, Universidade Federal de Santa Catarina, p. 32, 2016.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. *IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais*. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CANÇADO, A. C.; PINHEIRO, L. S. Social management and social control: Opportunities and challenges of direct participation. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 7–20, 30 dez. 2016.

CARDOSO, A. S. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança**. Texto para discussão. n.1480. Brasília: Ipea, 2010.

CAVALCANTE, M. L. S. A. Ouvidorias públicas: conceito, papel, evolução e qualidade no controle social. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 266-281, 2014.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. D. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. *In: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. [s.l.] Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2018.

COMPARATO, B. K. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. *In: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antônio Semerato (org.). Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios*. Brasília: Ipea, 2016. Cap. 2. p. 43-53. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>. Acesso em: 14 abr. 2024.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Referencial Teórico do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP)**. Brasília: Ascom/CGU, 2021.

Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65830/3/Referencial_terico_mmoup.pdf.

Acesso em: 13 abr. 2024.

COSTA, A. P. *et al.* (Ed.). **Computer supported qualitative research**. Springer International Publishing, 2017.

CUNHA, S. S. **O controle social e seus instrumentos**. Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTÓVAM, J. S. D. S.; PEREIRA, P. R. M.; SOUSA, T. P. D. Entre ombudsman e a Ouvidoria-Geral da União a partir da Lei nº 13.460/2017: considerações para o fortalecimento das ouvidorias no Brasil. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 18, n. 2, p. e4774, dez. 2022. ISSN 2238-0604. DOI:10.18256/2238-0604.2022.v18i2.4774.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teoria e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOS SANTOS, M. M. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouidores/Ombudsman—Ano**, v. 1, n. 1-2017, p. 47, 2018. DOI:10.37814/2594-5068.2018v1.p47-62

Dyer, W.; Wilkins, A. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, 16(3), 613-619. 1991. DOI: 10.2307/258920

Eisenhardt, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550. 1989. DOI: 10.2307/258557

FERNANDEZ, M. V. *et al.* Ombudsman as instrument of participation, control and evaluation of public health policies in Brazil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 31, p. e310403, 2021. DOI:10.1590/S0103-73312021310403

FERNANDES, F. M. B.; MOREIRA, M. R.; RIBEIRO, J. M. Análise da atuação das ouvidorias estaduais do Sistema Único de Saúde como instâncias participativas. **Saúde em Debate**, v. 40, n. spe, p. 201–212, dez. 2016. DOI: 10.1590/0103-11042016S17

FERRES, D. M. A evolução histórica das ouvidorias: da participação reivindicatória por melhorias nas Políticas públicas ao empowerment dos cidadãos. **Rev. Científica da Associação Brasileira de Ouvidorias/Ombudsman (ABO)**. Ano2, n. 2, p. 41-54, 2019. DOI: 10.37814/2594-5068.2019v2.p41-54

GAMA, A. S. D.; CRUZ, C. M. D. P. Ouvidoria E Conselho De Usuários Dos Serviços Públicos: Desafios De Implementação. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman** – Anos 4-5 - nº 4 - 2021-2022, p. 65-77, 2021. DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p65-77

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. D. G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 20–31, 2004.

GOMES, M. E. A. C. E. A institucionalização no Ombudsman no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, v. 167, p. 1-21, 1987.

HOWLETT, M.; RAMESH, M. Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures. **Regulation and Governance**, v. 10, n. 4, p. 301–313, 1 dez. 2016.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. **As Representações Sociais**, v. 17, n. 44, p. 1–21, 2001.

KOOIMAN, J. Governance: A social-political perspective. **Participatory governance: Political and societal implications**, p. 71-96, 2002.

LEIRNER, A. I.; ALVES, M. A. Elementos para a Construção de um Modelo de Voz Pública. *In: Anais XIV Congresso del CLAD, CLAD, Salvador, Bahia*. 2009.

LOMBARDI, Leandro. **A ouvidoria como instrumento de participação social e transparência**. 2018. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2018.

LYRA, R. P. **Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira**. Rubens Pinto Lyra, organizador. Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate. João Pessoa (PB): Ed. universitária da UFPB, 2004.

LYRA, R. P. A ouvidoria pública e a questão da autonomia. **Prima Facie**, v. 8, n. 15, p. 161-91, 2009.

MARIO, C. G. Ouvidorias Públicas Municipais no Brasil. *In*: MARIO, C. G. (org.). **Ouvidorias públicas em debate**: possibilidades e desafios. Jundiaí: Paco Editorial, 2012. p. 152.

MARTINS, K.; GOMES, L. P. S.; DE PAULA, M. *Software Iramuteq*: uma ferramenta auxiliar na análise textual discursiva. **Revista Paradigma**, v. 43, n. Edición temática 2, p. 205-227, 2022.

MENDES, A. M. *et al.* Mapping pharmacy journals: A lexicographic analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, v. 15, n. 12, p. 1464-1471, 2019.

MENDES, L. O. R.; PROENÇA, M. C. D.; PEREIRA, A. "El *software Iramuteq* en investigación cualitativa: una revisión sistemática en el ámbito de la educación matemática". *Paradigma*, 2022. DOI: 10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2022.p228-258.id1225

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 2009.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551–579, 2008.

MORAES, P. R.; SOUZA, I. C.; PINTO, D. A. O.; ESTEVAM, S. J.; MUNHOZ, W. A. A teoria das representações sociais. **Direito em Foco**, p. 17-30, 2014.

MORAES, E. C.; LIMA-JUNIOR, E.; SCHABERLE, F. A. Representações de meio ambiente entre estudantes e profissionais de diferentes áreas do conhecimento. **Revista Ciências Humanas**, Edição Especial Temática, p. 83-96, 2000.

MOREIRA, L. M. F.; SANTOS, J. L. D.; HOLANDA, M. T. P. História E Funcionamento Da Ouvidoria Do Estado Do Ceará. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman—Ano**, v. 6, n. 5-2022, p. 147-160. DOI:10.37814/2594-5068.2022v5.p147-160

OLIVEIRA, S. L. A.; ARAÚJO, F. R.; COSTA, M. T. P. Análise da Atuação das Ouvidorias Públicas das Instituições Federais de Ensino como Instrumentos de Participação Social. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 17, n. 2, p. 292-312, 2020.

OLIVEIRA, D. T. D. ; OLIVEIRA, A. G. D. As ouvidorias do SUS: como a participação popular se materializa como ferramenta de gestão e política pública?. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 15, n. 35, 2019. DOI:10.3895/rts.v15n35.7269

PINHO, M. N. G.; JUNIOR, A. G. M. A ouvidoria como mecanismo de participação na administração pública: um enfoque no modelo estadual comparado com o federal no âmbito do Poder Executivo. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 7, n. 19, p. 111-130, 2017.

PINTO, T. R. G. S. *et al.* Governança Participativa: possibilidades e desafios na gestão local. **Interações** (Campo Grande), v. 19, p. 627-641, 2018.

PIRES, A. K. **Gestão pública e desenvolvimento**. v 6. Brasília: Ipea, 2011.

POGREBINSCHI, T.; SANTOS, F. Participação como Representação: o impacto das Conferências Nacionais de Políticas Públicas no Congresso Nacional. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 3, p. 259–305, 2011.

QUINTÃO, T. T.; CUNHA, E. S. M. Fala que eu te escuto: ouvidorias parlamentares e o seu potencial democrático. **Revista de Sociologia e Política**, v. 26, n. 66, p. 125-143, 2018. DOI: 10.1590/1678-987318266606.

QUINTÃO, T. T. Reflexões e Dilemas sobre a Ouvidoria Pública no Brasil: Uma Análise das Ouvidorias do Poder Executivo Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 297-324, 2019.

SAMPAIO, A. M. S.; CYRILLO, R. M.; BARRETO, S. M. P. B. As Ouvidorias Do Ministério Público Brasileiro: Da Gênese À Contemporaneidade. Estudos Sobre A Atuação Das Ouvidorias Em Instituições Brasileiras. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – Anos 4-5 - nº 4 - 2021-2022**, p. 39-52, 2021. DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p39-52

SANTOS, A. R. *et al.* O Papel da Ouvidoria Pública: Uma Análise a partir das Dimensões Funcional, Gerencial e Cidadã. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 630-657, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3200

SANTOS, C. H. F.; TEIXEIRA, M. A. C. Contribuição Das Ouvidorias Federais Para A *Accountability* Pública Em Tempo De Pandemia. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – Anos 4-5 - nº 4 - 2021-2022**. DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p109-125

SANTOS, V. P.; SALVADOR, P.; GOMES, A. T. D. L.; RODRIGUES, C. C. F. M.; TAVARES, F.; ALVES, K. Y. A.; BEZERRIL, M. D. S. *IRAMUTEQ* nas pesquisas qualitativas brasileiras da área da saúde: *scoping* review. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde**, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.14571/brajets.v14.n2.275-284>

SERRA, R. D. C. C.; CARVALHO, J. R.; CARNEIRO, R. *Accountability* democrática e as ouvidorias. **Revista do Tribunal de Contas do estado de Minas Gerais**, v. 30, 2012.

SILVA, F. C. D. C. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, pág. 115-137, maio-ago. 2002.

SILVA, J. I. A. O.; OLIVEIRA, T. F. S. D. Ouvidoria E Gestão Pública: uma relação necessária. **HOLOS**, [S. l.], v. 5, p. 1–32, 2020. DOI: 10.15628/holos.2020.8459.

SILVA, S.; Ribeiro, E. O *software IRAMUTEQ* como ferramenta metodológica para análise qualitativa nas pesquisas em educação profissional e tecnológica. **BRAJETS**, 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.5020/18061230.2018.8645>

SOUZA FILHO, E. A. Análise de representações sociais. *In*: SPINK, M. J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 109-145.

SPINK, M. J. P. O estudo empírico das representações sociais. *In*: SPINK, M. J. P. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 85-108

STAKE, R. E. Case studies. *In* N. K., Denzin, & Y. S., Lincoln (Eds.). **Strategies of Qualitative Inquiry**, London: Sage Publications. 2003. pp. 134–164.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, out/dez, 2001.

VASCONCELOS, A. C. A. de; MARINHO, C. H. Mapeando Sentidos das Denúncias: estudo de caso sobre a ouvidoria da seduc-ce. **Inovação & Tecnologia Social**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 81–91, 2020. DOI: 10.47455/2675-0090.2020.2.4.4771.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: **Atlas**, 2007.

WADA, M.; PEREZ, A. M. F. As ouvidorias municipais: um novo enfoque na gestão de conflitos públicos. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 1, p. 491-501, 2023. DOI: 10.55905/ijsmtv9n1-023

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi- 2.ed.- Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

PERFIL DA UNIDADE

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD	
ESTRURURANTE	1.1 INSTITUCIONALIDADE	1.1.1 Locus organizacional	4	4,0	2,7	
		1.1.2 Relevância Institucional	4			
		1.1.3 Acesso ao nível estratégico	4			
	1.2 CAPACIDADES E GARANTIAS	1.2.1 Estabilidade da equipe	4	1,8		
		1.2.2 Conduitas	1			
		1.2.3 Formação de competências	2			
		1.2.4 Garantias do titular	1			
		1.2.5 Critérios de seleção de titular de ouvidoria	1			
	1.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE	1.3.1 Planejamento operacional	2	2,0		
		1.3.2 Eficiência de alocação de recursos humanos	2			
		1.3.3 Planejamento e execução orçamentária	2			
	1.4 INFRAESTRUTURA E ACESSIBILIDADE	1.4.1 Infraestrutura tecnológica	2	3,0		
		1.4.2 Infraestrutura física	4			
	ESSENCIAL	2.1 GOVERNANÇA DE SERVIÇOS	2.1.1 Mapeamento de serviços	2		2,7
			2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário	4		
			2.1.3 Avaliação de Serviços	2		
2.2 TRANSPARÊNCIA E ANÁLISE DE DADOS		2.2.1 Satisfação do usuário	2	2,3		
		2.2.2 Transparência de desempenho institucional	3			
		2.2.3 Análise de dados gerenciais	2			
2.3 PROCESSOS ESSENCIAIS		2.3.1 Atendimento	2	2,0		
		2.3.2 Análise preliminar	2			
		2.3.3 Processo de tratamento de manifestações	1			
		2.3.4 Proteção ao denunciante	2			
		2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos	1			
		2.3.6 Linguagem e adequação de respostas	4			
	2.3.7 Acompanhamento de manifestações	2				
	2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias	2				
PROSPECTIVA	3.1 PARTICIPAÇÃO SOCIAL	3.1.1 Capacidades para pesquisa	1	2,5	2,5	
		3.1.2 Mobilização ativa junto aos usuários	2			
		3.1.3 Articulação interinstitucional ampla	3			
		3.1.4 Divulgação da Ouvidoria	4			

Este é um documento de apoio para a realização da autoavaliação e do plano de ação do MMOuP, ele lhe permitirá calcular os níveis de maturidade e debater em equipe as respostas que serão lançadas no sistema e-Aud. Para as unidades do SisOuv, lembramos que o preenchimento desta tabela não desobriga a unidade de inserir as informações no sistema e-Aud.

MATURIDADE DA UNIDADE (nMMOuP)* 2,5

TABELA DE EQUIVALÊNCIAS	
Otimizado	nMMOuP = 4
Sustentado	3 ≤ nMMOuP <4
Básico	2 ≤ nMMOuP <3
Limitado	nMMOuP <2

* O nível de maturidade da unidade somente será validado nos termos do MMOuP após processo de verificação dos dados inseridos no sistema.

DIMENSÃO	ESTRUTURANTE
OBJETIVO	1.1 INSTITUCIONALIDADE

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	4
----------------------------------	---

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
1.1.1 Locus organizacional	Qual a vinculação da ouvidoria na estrutura do órgão ou entidade?	A ouvidoria não possui estrutura formal e não há atribuição de suas competências para unidade específica do órgão ou entidade.	A ouvidoria não possui estrutura formal, e suas competências são atribuídas a unidade específica do órgão ou entidade.	A ouvidoria é institucionalizada por meio de estrutura formal vinculada a área meio ou subunidade finalística do órgão ou entidade.	A ouvidoria possui estrutura formal vinculada a autoridade máxima, dirigente máximo ou conselho de administração.	4	Organograma IMPCG	
1.1.2 Relevância Institucional	Qual é a relevância da ouvidoria para os processos realizados pelos gestores de serviços na instituição?	A ouvidoria não existe formalmente na estrutura do órgão ou entidade, e as suas competências são exercidas de maneira dispersa entre as unidades da instituição.	A ouvidoria existe, porém sem estrutura própria, visto que as suas competências foram formalmente atribuídas a uma unidade específica do órgão ou entidade.	A ouvidoria é institucionalizada mediante a sua inserção formal no organograma da instituição, participa, quando demandada, do processo de tomada de decisões sobre gestão de serviços e políticas públicas do órgão ou entidade.	A ouvidoria é institucionalizada mediante a sua inserção formal no organograma da instituição, participa do processo de tomada de decisões sobre gestão de serviços e políticas públicas do órgão ou entidade e é formalmente inserida nos fóruns de governança estratégica do órgão ou entidade.	4	Designação Ouvidor para o Conselho de Gestão do SERVIMED	
1.1.3 Acesso ao nível estratégico	Com qual frequência o (a) titular da ouvidoria se reúne com o dirigente máximo da instituição?	Nunca ou eventualmente em período superior a um ano.	O titular da unidade de ouvidoria e a autoridade máxima se comunicam eventualmente ao longo do ano.	O titular da unidade de ouvidoria e a autoridade máxima se comunicam com periodicidade definida ao longo do ano, por meio de rotinas institucionalizadas.	O titular da unidade de ouvidoria e a autoridade máxima se comunicam periodicamente ao longo do ano, por meio de rotinas institucionalizadas, bem como eventualmente, para a solução de casos concretos ou em razão da participação do titular da ouvidoria nos fóruns de governança estratégica do órgão ou entidade.	4	Designação Ouvidor para o Conselho de Gestão do SERVIMED	

DIMENSÃO	ESTRUTURANTE
OBJETIVO	1.2 CAPACIDADES E GARANTIAS

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	1,8
----------------------------------	-----

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1- LIMITADO	2- BÁSICO	3- SUSTENTADO	4- OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
1.2.1 Estabilidade da equipe	Qual é a proporção, na ouvidoria, de servidores públicos efetivos e agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários? (desconsiderar os atendentes em centrais de atendimento telefônico)	Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem mais de 80% da força de trabalho da ouvidoria.	Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 50% e 80% da força de trabalho da ouvidoria.	Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 20% e menos de 50% da força de trabalho da ouvidoria.	Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.	4	Designação Jamir	Lotação Eudes
1.2.2 Condutas	Há instrumento formal que defina as condutas desejáveis e vedadas aos agentes da ouvidoria?	Não possui nenhum instrumento, além do Código de Ética do Servidor Público ou outro código de alcance abrangente.	Os servidores/empregados públicos e colaboradores da ouvidoria são orientados de acordo com normas existentes na instituição à que a unidade está vinculada, sem contemplar aspectos específicos de sua atuação.	A ouvidoria possui instrumento formal institucionalizado que define as condutas desejáveis e vedadas a seus servidores/empregados públicos e colaboradores, e estes são orientados continuamente nos termos do instrumento.	A ouvidoria possui instrumento formal institucionalizado que define as condutas desejáveis e vedadas a seus servidores/empregados públicos e colaboradores, desenvolvido e atualizado periodicamente com a participação da própria equipe, a qual conhece e é orientada continuamente nos termos do instrumento.	1	Código de Ética	
1.2.3 Formação de competências	A Ouvidoria possui um plano de capacitação para a sua equipe?	A ouvidoria não possui mapeamento de competências desejáveis e não dispõe de ferramentas para registro das capacitações realizadas e as competências já adquiridas.	Existe uma lista de competências desejáveis para a equipe de ouvidoria, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.	A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.	A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação. São garantidas as condições necessárias para a execução do Plano (orçamento, contratações etc). Existe controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas, inclusive sobre a sua qualidade, e tais informações são utilizadas para a revisão anual do Plano de Capacitação.	2	Trilha de Ouvidoria ENAP	É exigido para todos os servidores de ouvidoria a formação em ouvidoria fornecida pela ENAP
1.2.4 Garantias do titular	O (A) titular da unidade possui alguma proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo?	Não há nenhum mecanismo de proteção instituído, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Não há mecanismo formalizado, mas existem proteções gerais que são observadas pelos dirigentes, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, contudo sem supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	1		
1.2.5 Critérios de seleção de titular de ouvidoria	Existem critérios claros e objetivos para a seleção de titular da unidade de ouvidoria?	Não há critério formalizado ou costume institucional que ampare a seleção, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Não há critério formalizado, mas existe um mapeamento com as competências desejáveis do titular da unidade, o qual pode auxiliar na escolha do titular, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, e ele define ao menos as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, que define as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, bem como forma ou procedimento de seleção, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.	1		

DIMENSÃO	ESTRUTURANTE
OBJETIVO	1.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
1.3.1 Planejamento operacional	A ouvidoria realiza o planejamento das atividades a serem executadas?	A ouvidoria não realiza ação de planejamento específica, executando as suas atividades de acordo com as oportunidades e demandas que surgem.	Existe planejamento das ações de ouvidoria, mas este é realizado de maneira pontual, sempre focado em ações específicas a serem realizadas, isto é, não existe planejamento das ações com o foco no exercício.	Existe um procedimento institucionalizado anual de planejamento das ações de ouvidoria, considerando os recursos humanos, orçamentários e logísticos disponíveis, o qual é consolidado em um documento com validação pelo nível estratégico do órgão ou entidade a que a ouvidoria está vinculada.	Existe um procedimento institucionalizado anual de planejamento das ações de ouvidoria, considerando os recursos humanos, orçamentários e logísticos disponíveis, bem como a vinculação ao Planejamento Estratégico do órgão ou entidade a que está vinculada, o qual é consolidado em um documento com validação pelo nível estratégico da instituição. Além disso, este plano é periodicamente revisado ao longo do ano, a fim de adequar-se a eventuais novas contingências.	2		
1.3.2 Eficiência de alocação de recursos humanos	A ouvidoria possui meios e estratégias para fazer frente à eventual variação extraordinária ou sazonal das demandas?	Não há mapeamento sobre evolução do volume de demandas da ouvidoria, nem estratégia para promover a gestão eficiente da força de trabalho.	Há mapeamento sobre evolução do volume de demandas da ouvidoria, porém não há estratégia para promover a gestão eficiente da força de trabalho.	Existe mapeamento sobre evolução do volume de demandas da ouvidoria e levantamento de suas causas, de forma a permitir algum grau de previsibilidade no comportamento das demandas ao longo do exercício. Essa informação é utilizada para a produção do planejamento anual de atividades da ouvidoria, o qual é institucionalizado por meio de instrumento formal.	Existe mapeamento sobre evolução do volume de demandas da ouvidoria e levantamento de suas causas, de forma a permitir algum grau de previsibilidade no comportamento das demandas ao longo do exercício. Essa informação é utilizada para a produção do planejamento anual de atividades da ouvidoria, o qual é institucionalizado por meio de instrumento formal, bem como para a definição de estratégias de mitigação de riscos nos processos da unidade.	2		Panel de Controle Interativo dos atendimentos de ouvidoria
1.3.3 Planejamento e execução orçamentária	Há previsão de alocação orçamentária específica para a realização das ações de ouvidoria?	Não há previsão de alocação orçamentária, nem qualquer previsão orçamentária para as ações de ouvidoria.	Existe previsão orçamentária nos planos internos do órgão ou entidade destinada a ações desempenhadas pela unidade de ouvidoria, contudo, tal previsão encontra-se vinculada a outra área, tendo a ouvidoria ingerência limitada sobre a definição do valor e a obtenção de recursos financeiros correspondentes à previsão orçamentária.	Existe previsão orçamentária nos planos internos do órgão ou entidade destinada a ações desempenhadas pela unidade de ouvidoria, a qual reflete o processo de planejamento anual das atividades da unidade; os processos de requisição de orçamento e de execução financeira da unidade estão sob a sua gestão.	Existe previsão orçamentária nos planos internos do órgão ou entidade destinada a ações desempenhadas pela unidade de ouvidoria, a qual reflete o processo de planejamento anual das atividades da unidade; os processos de requisição de orçamento e de execução financeira da unidade estão sob a sua gestão. A ouvidoria encontra-se inserida na estrutura de governança financeira e orçamentária do órgão, e a sua execução orçamentária é compatível com o orçamento previsto no plano interno, ressalvadas as ocorrências de contingenciamento no âmbito de toda a organização.	2		

DIMENSÃO	ESTRUTURANTE
OBJETIVO	1.4 INFRAESTRUTURA E ACESSIBILIDADE

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
1.4.1 Infraestrutura tecnológica	A ouvidoria possui sistema informatizado para tratamento de manifestações?	A ouvidoria não possui sistema informatizado para tratamento de manifestações.	A ouvidoria utiliza um sistema de gestão de processos, o qual não é específico para as ações de ouvidoria.	A ouvidoria utiliza o Fala.BR para receber as manifestações e possui sistema específico para tratamento de manifestações, com webservice ou barramento necessário ao compartilhamento de informações com a Plataforma Fala.BR.	A ouvidoria utiliza a Plataforma Fala.BR no módulo completo, tanto para recebimento, como triagem e tramitação de manifestações.	2		A ouvidoria não possui sistema informatizado para registro de manifestações. Para registrar os atendimentos, é utilizada uma planilha em Excel, desenvolvida pela equipe da Ouvidoria-Geral do Município, que é capaz de gerar protocolo, lançar trâmites de cada manifestação, bem como gerenciar o status.
1.4.2 Infraestrutura física	Como se dá a acessibilidade física e como é o local de atendimento da ouvidoria?	A ouvidoria não possui espaço físico para atendimento.	A ouvidoria possui espaço para atendimento, contudo este não é de uso exclusivo para essa finalidade, e encontra-se em local não evidente aos manifestantes que a procuram.	A ouvidoria possui espaço de uso exclusivo para atendimento, mas este se encontra em local não evidente aos manifestantes que a procuram.	A ouvidoria possui espaço de uso exclusivo para atendimento e este se encontra em local evidente aos manifestantes que a procuram, conexão adequada para atendimento às demandas, inclusive com acessibilidade e sinalização adequada para pessoas com deficiência. Ou videoconferência resguardando todos os direitos e proteções estendidos pelo Decreto nº 10.153/2019 e pela Lei nº 13.460/2017	4		

DIMENSÃO	ESSENCIAL
OBJETIVO	2.1 GOVERNANÇA DE SERVIÇOS

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	2,7
----------------------------------	-----

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO			
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES	
2.1.1	Mapeamento de serviços	Como ocorre o processo de mapeamento de serviços no órgão ou entidade a que a ouvidoria está vinculada?	A ouvidoria não participa ou não tem conhecimento sobre a realização de processo de mapeamento de serviços.	A ouvidoria apoia os gestores de serviço no processo de mapeamento de serviços do órgão ou entidade a que está vinculada, sem, contudo, haver procedimento e rotinas específicas para essa finalidade.	A ouvidoria conduz, junto aos gestores de serviços, o processo de mapeamento de serviços do órgão ou entidade a que está vinculada, no âmbito de procedimento e rotinas específicas e institucionalizadas para essa finalidade.	A ouvidoria participa da governança dos serviços prestados pelo órgão/entidade, conduzindo, junto aos gestores de serviços, o processo de mapeamento de serviços do órgão ou entidade a que está vinculada no âmbito de processos e rotinas institucionalizadas, em processo monitorado a fim de promover a aderência dos serviços existentes aos padrões de qualidade e direitos previstos na Lei de defesa dos usuários de serviços públicos (Lei nº 13.460/17), apontando a necessidade de adequações ou estruturação de novos serviços de acordo com as informações levantadas junto aos usuários, quando necessário.	2		
2.1.2	Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário	Como a ouvidoria contribui para a atualização e a transparência das informações disponíveis na Carta de Serviços do órgão ou entidade a que está vinculada?	A ouvidoria não participa ou não tem conhecimento sobre a realização de processo de atualização de informações na Carta de Serviços.	A ouvidoria apoia o processo de atualização e revisão crítica das informações constantes na Carta de Serviços do órgão/entidade, sem, contudo, existirem procedimentos e rotinas específicas para essa finalidade.	A ouvidoria conduz processo periódico de atualização e revisão crítica das informações constantes na Carta de Serviços do órgão/entidade, por meio de rotinas específicas instituídas formalmente para essa finalidade.	A ouvidoria conduz processo periódico de atualização e revisão crítica das informações constantes na Carta de Serviços do órgão, por meio de rotinas específicas instituídas formalmente para essa finalidade, monitorando os resultados por meio de indicadores previamente estabelecidos e adotando medidas corretivas junto aos gestores sempre que detectada nova oportunidade de atualização ou aperfeiçoamento da informação disponível.	4	Instrução Normativa de Atualização da Carta de Serviços	Há instrumento forma, uma Instrução Normativa do Sistema de Ouvidorias do município, que designa a responsabilidade de atualização das cartas de serviço de cada Órgão da Prefeitura às Ouvidorias Municipais.
2.1.3	Avaliação de Serviços.	Como a ouvidoria produz e utiliza os dados oriundos das avaliações de serviços realizadas pelos usuários?	A ouvidoria não produz nem utiliza dados de avaliação de serviços.	A ouvidoria sistematiza e analisa dados coletados diretamente ou por outros meios, em processos de trabalho não estruturados, encaminhando-os aos gestores de serviços.	A ouvidoria sistematiza e analisa dados coletados diretamente ou por outros meios, utilizando metodologia documentada a fim de avaliar a aderência da execução do serviço aos parâmetros definidos na Carta de Serviços, encaminhando as informações aos gestores dos serviços no âmbito de processos periódicos e institucionalizados.	A ouvidoria sistematiza e analisa dados coletados diretamente ou por outros meios, utilizando metodologia documentada a fim de avaliar a aderência da execução do serviço aos parâmetros definidos na Carta de Serviços, encaminhando as informações aos gestores dos serviços no âmbito de processos institucionalizados que abrangem, também, o acompanhamento da execução das providências por eles adotadas.	2		Planilha de manifestação

DIMENSÃO	ESSENCIAL
OBJETIVO	2.2 TRANSPARÊNCIA E ANÁLISE DE DADOS

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	2,3
----------------------------------	-----

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
2.2.1	Satisfação do usuário A ouvidoria utiliza os dados oriundos da avaliação da satisfação dos usuários em relação ao atendimento prestado pela ouvidoria?	A ouvidoria não utiliza os dados da satisfação do usuário, disponibilizada na Plataforma Fala.BR, com relação ao atendimento prestado.	A unidade utiliza dados disponíveis na Plataforma Fala.BR, ou ferramenta própria, para a mensuração da satisfação do usuário com relação ao atendimento prestado pela ouvidoria, todavia, não há procedimento formalizado e periódico de análise destes dados, a qual é realizada incidental e esporadicamente.	A unidade utiliza a ferramenta disponível, na Plataforma Fala.BR, ou ferramenta própria, para a mensuração da satisfação do usuário com relação ao atendimento prestado pela ouvidoria e há procedimento periódico formalmente instituído de análise destes dados.	Além do mecanismo de pesquisa de satisfação disponível na Plataforma Fala.BR, a unidade possui outros mecanismos de pesquisa para a mensuração da satisfação do usuário com relação ao atendimento prestado pela ouvidoria e há procedimento periódico formalmente instituído de análise destes dados, bem como de monitoramento de providências adotadas em decorrência destas análises e dos resultados da implantação de tais providências.	2		
2.2.2	Transparência de desempenho institucional Como e a quais dados acerca de seu desempenho a ouvidoria dá transparência?	A ouvidoria não dá transparência a nenhum dado relacionado ao seu desempenho.	A ouvidoria produz relatório de gestão acerca de seu desempenho, sem periodicidade definida, os quais são publicados internamente.	A ouvidoria produz relatórios quantitativos e qualitativos de gestão de seu desempenho com periodicidade mínima anual, no âmbito de procedimento formalmente instituído, ao qual é dado transparência interna e externa ao órgão ou entidade.	A ouvidoria produz relatórios quantitativos e qualitativos de gestão de seu desempenho com periodicidade mínima anual, no âmbito de procedimento formalmente instituído, bem como plano de ação correspondente às ações de melhoria necessárias para o exercício subsequente, ao qual é dado transparência interna e externa ao órgão ou entidade.	3	Relatório Anual da RedeOUVECC	Há a publicação do Relatório Anual da Rede de Ouvidorias e além disso são produzidos relatórios periodicamente que são divulgados internamente.
2.2.3	Análise de dados gerenciais Como e quando a ouvidoria transmite as informações analisadas aos gestores de serviços e ao nível estratégico?	A ouvidoria não produz informações estratégicas. Apenas encaminha as informações existentes nas manifestações às áreas responsáveis para a tomada de providências.	A ouvidoria faz o devido encaminhamento às áreas competentes quanto aos dados das manifestações, como também a produção de informações estratégicas às áreas temáticas para a tomada de providências, quando solicitada. Não há uma periodicidade definida para a produção. Apenas quando demandada.	A ouvidoria faz o devido encaminhamento às áreas competentes quanto aos dados das manifestações, como também a produção de informações estratégicas às áreas temáticas para a tomada de providências, com uma certa periodicidade, independente se requisitada.	Além do encaminhamento dos processos de manifestações de ouvidoria, a ouvidoria instituiu rotinas e fluxos de comunicação aos gestores dos serviços, periodicamente ou em decorrência de eventos concretos por ela identificados. A ouvidoria conduz processo periódico de atualização e revisão crítica das informações para análises estratégicas e gerenciais em tempo real. São feitas periodicamente relatórios estratégicos gerenciais.	2		

DIMENSÃO	ESSENCIAL
OBJETIVO	2.3 PROCESSOS ESSENCIAIS

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	2,0
----------------------------------	-----

ITEM DE VERIFICAÇÃO		NÍVEIS				DIAGNÓSTICO		
ELEMENTO	VERIFICADOR	1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO	PONTUAÇÃO	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
2.3.1 Atendimento	A ouvidoria possui roteiros e orientações instituídas para a condução dos atendimentos presencial, carta, telefônico ou por meio eletrônico?	A ouvidoria não possui roteiros, orientações ou capacidades específicas para atendimento presencial, carta, telefônico ou por meio eletrônico.	Existem orientações para o atendimento, no entanto elas estão esparsas e não versam sobre as etapas e possibilidades de atendimento. O atendimento é realizado preponderantemente com base na experiência dos atendentes.	A ouvidoria possui roteiros e orientações para atendimento, os quais são instituídos por meio de manual ou outro documento de conhecimento da equipe responsável pelo acolhimento ao público, a qual possui competências específicas para a realização do atendimento.	A ouvidoria possui roteiros e orientações para atendimento, os quais são instituídos por meio de manual ou outro documento de conhecimento da equipe responsável pelo atendimento ao público, a qual possui competências específicas para a realização dos processos definidos de revisão dos roteiros de atendimento, a fim de realizar ajustes e melhorias.	2		
2.3.2 Análise preliminar	Como a ouvidoria realiza a análise preliminar antes do encaminhamento das manifestações às áreas internas?	A ouvidoria recebe a manifestação, identifica a área responsável e a encaminha sem tratamento prévio.	A ouvidoria recebe a manifestação, identifica a área responsável, avalia, conforme o tipo de manifestação, acerca da necessidade de salvaguardar alguma informação, e a encaminha.	A ouvidoria recebe a manifestação, identifica a área responsável, avalia, conforme o tipo de manifestação, a necessidade de salvaguardar alguma informação e a encaminha, juntando informações acerca de outras manifestações e bases de dados que tenham correlação com a manifestação recebida. As etapas deste procedimento estão mapeadas e incorporadas ao processo de tratamento da manifestação.	A ouvidoria recebe a manifestação, identifica a área responsável, avalia, conforme o tipo de manifestação, a necessidade de salvaguardar alguma informação e a encaminha, juntando informações coletadas pela ouvidoria acerca de outras manifestações e bases de dados que tenham correlação com a manifestação recebida. As etapas deste procedimento estão mapeadas e incorporadas ao processo de tratamento da manifestação, e os sistemas informatizados utilizados permitem a automatização da busca de informações necessárias a esta qualificação da informação.	2		
2.3.3 Processo de tratamento de manifestações	A ouvidoria possui processos mapeados, instituídos e com mecanismos de gestão de riscos, para tratamento de manifestações, assim como procedimentos definidos de revisão do processo, a fim de realizar ajustes e melhorias?	Não existe registro de mapeamento ou norma formal que institua os processos de tratamento de manifestação de ouvidoria no âmbito do órgão ou entidade à que a ouvidoria está vinculada.	Existe registro do mapeamento dos processos de tratamento de manifestações de ouvidoria no âmbito do órgão ou entidade a que a ouvidoria está vinculada, no entanto, tais processos não estão formalmente instituídos.	A ouvidoria mapeou e instituiu formalmente os seus processos de tratamento de manifestações no âmbito do órgão ou entidade a que está vinculada.	A ouvidoria mapeou e instituiu formalmente os seus processos de tratamento de manifestações no âmbito do órgão ou entidade a que está vinculada. Adicionalmente, ela também realizou, nos últimos três anos, ao menos um mapeamento dos riscos do processo, adotando as medidas necessárias à sua mitigação.	1		

2.3.4 Proteção ao denunciante	Existem procedimentos instituídos para a proteção do denunciante?	Não existem.	Existem orientações gerais não normatizadas e não inseridas no mapeamento do processo de tratamento de denúncias, realizadas com base na Lei 13.608/2018 e Decreto nº 10.153/2019 ou em normativo próprio do órgão ou entidade que a ouvidoria está vinculada.	Existem procedimentos formalmente instituídos para a proteção do denunciante, os quais incluem a proteção da identidade e os mecanismos de representação contra represálias decorrentes da denúncia, observado o disposto na Lei nº 13.608/2018 e Decreto nº 10.153/2019, demais normativos vigentes.	Existem procedimentos formalmente instituídos para a proteção do denunciante, os quais incluem a proteção da identidade e os mecanismos para informar a unidade acerca da ocorrência de represálias decorrentes da denúncia, observado o disposto na Lei nº 13.608/2018 e Decreto nº 10.153/2019, demais normativos vigentes. A ouvidoria conta com infraestrutura tecnológica adequada para a realização de processos de pseudonimização e os controles físicos e digitais para a mitigação de riscos ao denunciante estão plenamente implementados na unidade.	2		
2.3.5 Processo de resolução pacífica de conflitos	A ouvidoria participa da realização de resolução pacífica de conflitos?	Não existe registro de mapeamento ou norma formal que institua os processos de resolução pacífica de conflitos no âmbito do órgão ou entidade à que a ouvidoria está vinculada.	Existe registro do mapeamento dos processos de resolução pacífica de conflitos no âmbito do órgão ou entidade a que a ouvidoria está vinculada, no entanto, tais processos não estão formalmente instituídos e a ouvidoria não participa dos processos.	A ouvidoria participou do mapeamento e instituição formal dos processos de resolução pacífica de conflitos no âmbito do órgão ou entidade a que está vinculada, em processo monitorado, ao qual foi dada divulgação dentro e fora da instituição.	A ouvidoria participou do mapeamento e instituição formal dos processos de resolução pacífica de conflitos no âmbito do órgão ou entidade a que está vinculada, em processo monitorado, ao qual foi dada divulgação dentro e fora da instituição. Adicionalmente, os membros da ouvidoria possuem capacitação, conforme definido em norma, para aplicação da resolução pacífica de conflitos.	1		
2.3.6 Linguagem e adequação de respostas	Como ocorre o procedimento de elaboração de respostas na unidade de ouvidoria?	A unidade técnica responde diretamente ao manifestante, e a ouvidoria não dispõe de procedimentos de revisão ou controle de qualidade.	A ouvidoria recebe a resposta da área técnica, mas não realiza a sua adequação a padrões de linguagem clara e simples.	A ouvidoria recebe a resposta da área técnica, realiza a sua adequação a padrões de linguagem clara e simples, podendo sugerir ajustes no âmbito de procedimento de revisão, e a encaminha ao manifestante.	A ouvidoria recebe a resposta da área técnica realiza a sua adequação a padrões de linguagem clara e simples, podendo sugerir ajustes no âmbito de procedimento de revisão formalmente instituído embasado em competência regimental, e a encaminha ao manifestante.	4	Regimento Interno IMPCG	
2.3.7 Acompanhamento de manifestações	Como a ouvidoria acompanha o cumprimento dos compromissos firmados para implementação de sugestões ou adoção de providências resultantes das manifestações?	Não existe procedimento de acompanhamento.	Sempre que solicitada pelo manifestante ou pela gestão do órgão ou entidade, a ouvidoria busca informações junto às áreas responsáveis, consolidando as informações.	A ouvidoria utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR que possibilita a rastreabilidade das medidas adotadas em decorrência da manifestação recebida, mantendo rotinas formalmente instituídas de acompanhamento destas.	A ouvidoria utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR que possibilitam a rastreabilidade da manifestação recebida, mantendo rotinas formalmente instituídas de acompanhamento destas, e o manifestante é informado acerca da sua conclusão.	2		

<p>2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias</p>	<p>Como a ouvidoria acompanha a conclusão dos processos de apuração resultantes de denúncias por ela recebidas?</p>	<p>A ouvidoria não utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR, as informações acerca de seu resultado e conclusão são obtidas apenas sob demanda do denunciante ou da gestão, quando é possível solicita para área apuratória informações sobre a denúncia.</p>	<p>A ouvidoria não utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR, porém há controle em separado, que permite a rastreabilidade da denúncia após o seu envio à área de apuração.</p>	<p>A ouvidoria utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR que possibilita a rastreabilidade da conclusão do processo iniciado por meio da denúncia recebida, informando ao denunciante, sob demanda, os resultados das apurações concluídas, que não mais estejam sujeitas à restrição de acesso.</p>	<p>A ouvidoria utiliza a ferramenta disponível na Plataforma Fala.BR que possibilita a rastreabilidade da conclusão do processo iniciado por meio da denúncia recebida, mantendo rotinas formalmente instituídas para informar ao denunciante os resultados das apurações concluídas quando sobre elas não recaiam restrição de acesso.</p>	<p>2</p>		<p>Há um painel gerencial, onde é possível realizar o acompanhamento de cada manifestação, inclusive das denúncias, onde é possível verificar prazos e demais informações pertinentes para sua conclusão.</p>
-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DIMENSÃO	PROSPECTIVA
OBJETIVO	3.1 PARTICIPAÇÃO SOCIAL

MÉDIA DO DIAGNÓSTICO DO OBJETIVO	2,5
----------------------------------	-----

ELEMENTO	ITEM DE VERIFICAÇÃO	NÍVEL				PONTUAÇÃO	DIAGNÓSTICO	
		1 - LIMITADO	2 - BÁSICO	3 - SUSTENTADO	4 - OTIMIZADO		EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES
3.1.1 Capacidades para pesquisa	A ouvidoria realiza pesquisas para a coleta de informações acerca da prestação de serviços junto aos usuários?	Não realiza pesquisas periódicas junto aos usuários de serviços públicos.	Realiza pesquisas periódicas junto aos usuários de serviços públicos com metodologia definida pela própria ouvidoria, de acordo com as necessidades de coleta de dados observada pela ouvidoria a partir das manifestações recebidas.	Realiza pesquisas periódicas junto aos usuários de serviços públicos com metodologia específica definida em conjunto com o gestor responsável pelo serviço avaliado, de acordo com as necessidades observadas de coleta de dados. Os resultados das pesquisas são encaminhados aos gestores e geram informações sujeitas a monitoramento por meio de indicadores relevantes, claros, específicos e verificáveis para fins de avaliação das medidas implementadas em decorrência destes.	Realiza pesquisas periódicas junto aos usuários de serviços públicos com metodologia específica definida em conjunto com o gestor responsável pelo serviço avaliado, utilizando meios tecnológicos para coleta e análise dos dados e sistema informatizado para a coleta e gerenciamento dos dados. Os resultados das pesquisas são encaminhados aos gestores e geram informações sujeitas a monitoramento por meio de indicadores relevantes, claros, específicos e verificáveis para fins de avaliação das medidas implementadas em decorrência destes.	1		
3.1.2 Mobilização ativa junto aos usuários	A ouvidoria realiza ações proativas para coleta de informações no âmbito da jornada dos usuários?	Não realiza.	A ouvidoria realiza ações proativas esporádicas, aproveitando oportunidades específicas. As informações coletadas são encaminhadas aos gestores responsáveis pela tomada de decisão.	A ouvidoria realiza ações proativas periódicas e definidas por metodologia específica, com utilização de técnicas de gerenciamento de projetos ou dentro de processos já definidos de pós-atendimento. As informações são encaminhadas para os gestores responsáveis pela tomada de decisão.	A ouvidoria realiza ações proativas no âmbito de projetos desenvolvidos com os setores responsáveis pelo serviço prestado, ou em processos já estabelecidos de pós atendimento. Os projetos e processos são gerenciados em sistema informatizado, gerando informações necessárias à resolução de problemas apontados pelos usuários de serviços públicos ou evidenciados pelos gestores.	2		
3.1.3 Articulação interinstitucional ampla	Como se dá o relacionamento da ouvidoria com outras instituições de defesa dos usuários?	A ouvidoria não interage com outros órgãos e entidades de defesa do usuário de serviços públicos.	A ouvidoria interage com outros órgãos e entidades do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo federal, esporadicamente, quando há a necessidade de promover ações e/ou projetos conjuntos.	A ouvidoria interage com outros órgãos e entidades da Rede Nacional de Ouvidorias com base em instrumentos formais de cooperação/interação e, também, esporadicamente, quando há a necessidade de promover ações e/ou projetos conjuntos.	A ouvidoria participa de grupos de trabalho no âmbito da Rede Nacional de Ouvidorias interagindo com outros órgãos e entidades de defesa do usuário de serviços públicos com base em instrumentos formais de cooperação/interação e, também, esporadicamente, quando há a necessidade de promover ações e projetos conjuntos. Em todos os casos, a interação ocorre com base em plano de trabalho previamente acordado entre as partes, que indique elementos mínimos de governança, obrigações, produtos e metas verificáveis resultantes da interação.	3	Site Rede OLIVECG	No município, existe a Rede de Ouvidorias, onde todas as unidades de ouvidoria atuam e colaboram conjuntamente para o aprimoramento da atividade de ouvidoria
3.1.4 Divulgação da Ouvidoria	Como a ouvidoria divulga informações sobre a sua atuação entre os usuários?	A ouvidoria não possui uma estratégia definida para divulgação. Não há canais específicos para divulgação da ouvidoria.	A ouvidoria tem uma estratégia mínima de divulgação. Existe seção específica no site institucional contendo informações gerais sobre a ouvidoria. Alguma interação com os usuários é feita para informar sobre os serviços da ouvidoria, mas ainda é limitada em alcance e eficácia. Não há uma abordagem estruturada.	A ouvidoria possui uma estratégia de divulgação. Canais de comunicação são diversificados e bem estabelecidos, incluindo site institucional atualizado, mídias sociais ativas, materiais impressos e outros meios relevantes. A divulgação é planejada e executada de forma consistente e estruturada. Há uma interação frequente com os usuários.	A ouvidoria possui uma estratégia de divulgação otimizada e integrada. Canais de comunicação diversificados e bem estabelecidos, incluindo site institucional atualizado, mídias sociais ativas, materiais impressos e outros meios relevantes. A divulgação é personalizada e direcionada, considerando as necessidades específicas dos diferentes públicos-alvo. Há uma interação contínua com os usuários, incluindo campanhas educativas e de sensibilização.	4	Site Rede OLIVECG	1. Site Rede OliveCG 2. Instagram Rede OliveCG 3. Instagram IMPCG



Ferramentas e Práticas para a Institucionalização da Ouvidoria do IMPCG como Instrumento de Gestão Pública

FERRAMENTAS E PRÁTICAS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA OUVIDORIA DO IMPCG COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Rodrigo Oliveira Gomes ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede-PROFIAP, sob orientação do docente Wilson Ravelli Elizeu Maciel como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 04

Contexto 05

Descrição da situação-problema 06

Proposta de intervenção 07

Plano de ação 08

Pesquisa de satisfação 09

Mapeamento de processo 10

Referências 11

Apêndice-A 12

Apêndice-B 13

Apêndice-C 14

Protocolo de recebimento 15

RESUMO

Este trabalho analisa a atuação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG) como instrumento de gestão pública, participação cidadã e controle social. A pesquisa combinou abordagens qualitativas e quantitativas para compreender o panorama de 500 manifestações recebidas entre fevereiro de 2022 e setembro de 2024, avaliando também o nível de maturidade da ouvidoria com base no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP).

Entre os resultados, destacam-se avanços na estruturação institucional e desafios relacionados à transparência, eficiência operacional e participação proativa dos usuários. Para superar essas fragilidades, presente PTT propõe um conjunto de ações práticas voltadas ao fortalecimento da institucionalização da ouvidoria, incluindo o mapeamento de processos, elaboração de uma pesquisa de satisfação e recomendações para aprimoramento estratégico. O estudo reforça a relevância da ouvidoria como mediadora de comunicação e promotora de práticas inovadoras na administração pública contemporânea.



CAPÍTULO I – DAS COMPETÊNCIAS

Art. 1º Ao Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande (IMPCG), nos termos do art. 31, da Lei n. 5.793, de 3 de janeiro de 2017, compete:

I - a organização e a centralização das atividades vinculadas ao Sistema de Previdência Social;

[...]

IV - a gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial e contábil do Serviço de Assistência à Saúde do Servidor Municipal (SERVIMED), fundo público inscrito no CNPJ sob o n. 03.259.788/0001-43.

Decreto n. 14.757, de 4 de junho de 2021.

CONTEXTO

O Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande (IMPCG) foi instituído pela Lei nº 711, de 17 de fevereiro de 1961, com o objetivo principal de administrar os benefícios previdenciários dos servidores municipais da capital.

Ao longo de sua história, o IMPCG tem se adaptado a mudanças legislativas e estruturais, desempenhando um papel essencial na garantia de direitos de aposentadoria e pensões. Atualmente, o Instituto atende mais de 5 mil aposentados e mais de 900 pensionistas, além de gerenciar o Serviço de Assistência à Saúde dos Servidores (SERVIMED), que abrange cerca de 35.494 usuários, entre servidores titulares, dependentes e agregados.

Além de sua atuação previdenciária, o IMPCG realiza investimentos substanciais na gestão de benefícios e na saúde dos servidores, com aportes anuais significativos tanto na administração previdenciária quanto no custeio do SERVIMED. Estes serviços refletem a importância estratégica do IMPCG no fortalecimento da rede de proteção social do município, assegurando direitos e promovendo o bem-estar dos servidores públicos.

A Ouvidoria do IMPCG, por sua vez, desempenha um papel fundamental como instância mediadora entre os beneficiários e a administração do Instituto. Integrada à Rede de Ouvidorias do município de Campo Grande, a ouvidoria atua como canal direto de comunicação, permitindo que os cidadãos registrem suas manifestações, incluindo elogios, reclamações, denúncias e sugestões. Essa dinâmica fortalece o controle social e promove uma gestão pública mais participativa e transparente, alinhada aos princípios democráticos.

No entanto, os resultados da avaliação pelo Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) evidenciaram a necessidade de aprimoramentos específicos na operacionalização da ouvidoria.

O presente PTT propõe ações práticas para abordar as fragilidades identificadas, com foco no fortalecimento da institucionalização, melhoria dos processos e incremento na capacidade de resposta às demandas dos usuários. Essas intervenções têm como objetivo consolidar a ouvidoria do IMPCG como instrumento estratégico na gestão pública e na promoção da cidadania.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) foi aplicado à Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande (IMPCG) como parte da presente pesquisa, com o objetivo de avaliar seu nível de maturidade em relação a processos, capacidades e resultados.

O diagnóstico revelou uma média final de 2,5, considerada positiva, indicando um desempenho geral entre os níveis básico e sustentado. Contudo, mesmo com esse resultado favorável, a análise detalhada permitiu identificar fragilidades em alguns elementos específicos que obtiveram a menor pontuação no modelo – nível 1, classificado como "Limitado".

O MMOuP avalia cada elemento por meio de pontuações de 1 a 4, correspondendo, respectivamente, aos níveis Limitado, Básico, Sustentado e Otimizado. Elementos com pontuação 1 refletem práticas que ainda não estão formalizadas ou implementadas de maneira efetiva, evidenciando oportunidades de melhoria significativas. Para a elaboração deste Produto Técnico Tecnológico (PTT), foram selecionados seis elementos avaliados como limitados, que demandam atenção prioritária para aprimorar a atuação da Ouvidoria do IMPCG.

Essas fragilidades impactam diretamente a eficácia da ouvidoria, restringindo sua capacidade de atender às expectativas dos usuários e de desempenhar plenamente seu papel como instrumento de gestão pública e controle social. Este PTT, portanto, propõe ações específicas para cada um desses pontos, com o objetivo de mitigar as fragilidades identificadas e elevar o nível de maturidade da Ouvidoria do IMPCG, alinhando suas práticas aos padrões mais elevados de governança participativa e gestão estratégica.

- **1.2.2 - Condutas:** A ausência de diretrizes claras sobre condutas institucionais compromete a padronização e a qualidade do atendimento prestado. Esse cenário pode gerar inconsistências no relacionamento com os usuários e na resolução das demandas, prejudicando a confiança no canal de ouvidoria.
- **1.2.4 - Garantias do titular:** A falta de garantias institucionais para o titular da ouvidoria, como proteção contra destituições arbitrárias, compromete sua autonomia e pode dificultar a independência necessária para tomar decisões imparciais e fundamentadas.
- **1.2.5 - Critérios de seleção de titular de ouvidoria:** A inexistência de critérios claros e objetivos para a seleção do titular da ouvidoria pode gerar falta de alinhamento entre o perfil do gestor e as competências requeridas para o cargo, impactando diretamente na eficiência da gestão e na qualidade das respostas às demandas.
- **2.3.3 - Processo de tratamento de manifestações:** A inexistência de um processo formalizado para o tratamento de manifestações prejudica a uniformidade e a rastreabilidade das respostas, o que pode gerar atrasos e dificultar a análise estratégica das demandas recebidas.
- **2.3.5 - Processo de realização de resolução pacífica de conflitos:** A ausência de mecanismos formais para a resolução pacífica de conflitos entre cidadãos e a administração limita a capacidade da ouvidoria de atuar como mediadora efetiva, prejudicando a confiança dos usuários e a percepção de justiça nas decisões tomadas.
- **3.1.1 - Capacidades para pesquisa:** A ausência de pesquisas periódicas junto aos usuários de serviços públicos reduz a capacidade da ouvidoria de identificar tendências e necessidades, comprometendo a melhoria contínua dos serviços prestados e o fortalecimento do controle social.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nas fragilidades identificadas na aplicação do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) à Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande (IMPCG), este Produto Técnico Tecnológico (PTT) propõe a elaboração de três produtos direcionados ao aprimoramento das práticas e à elevação do nível de maturidade institucional. As intervenções sugeridas visam mitigar as dificuldades encontradas e promover maior eficiência, padronização e satisfação dos usuários nos serviços prestados pela Ouvidoria.

1. Plano de Ação com a Ferramenta 5WIH: O primeiro produto proposto consiste na criação de planos de ação específicos para cada um dos elementos que apresentaram pontuação 1 ("Limitado") no MMOuP. Para isso, será utilizada a ferramenta 5WIH, com foco em responder às questões essenciais de planejamento (What, Why, Where, When, Who, How). Esse instrumento servirá para orientar ações concretas e práticas voltadas à resolução de problemas, promovendo maior clareza e organização nas etapas de implementação das melhorias. O objetivo é fortalecer os elementos frágeis identificados e avançar para um nível mais estruturado e eficiente.

2. Pesquisa de Satisfação para a Ouvidoria: Para o elemento 3.1.1 - Capacidades para Pesquisa, será desenvolvida uma pesquisa de satisfação direcionada aos beneficiários da Ouvidoria. A pesquisa será realizada por meio de uma ferramenta digital, como o Google Forms, e possibilitará que os usuários avaliem sua experiência em relação ao atendimento recebido e à resolução das suas demandas. Este instrumento permitirá identificar padrões de satisfação, bem como aspectos que demandam melhorias, fornecendo dados valiosos para a análise estratégica e o planejamento de ações futuras.

3. Mapeamento do Processo de Manifestação da Ouvidoria:

Para o elemento 2.3.3 - Processo de Tratamento de Manifestações, será elaborado o mapeamento completo do processo de manifestação da Ouvidoria, utilizando o software Bizagi. A proposta busca institucionalizar e padronizar os procedimentos de atendimento, garantindo maior uniformidade, rastreabilidade e eficiência nas respostas às manifestações. O mapeamento visa descrever de forma detalhada todas as etapas do fluxo de atendimento, desde o recebimento até a conclusão da manifestação, com foco na melhoria contínua e no fortalecimento da credibilidade da Ouvidoria perante seus beneficiários.

Esses produtos foram concebidos de forma a atender às demandas específicas levantadas durante o diagnóstico da Ouvidoria do IMPCG, alinhando-se às práticas recomendadas de governança pública e gestão participativa. A implementação dessas ações contribuirá para o fortalecimento institucional da Ouvidoria, promovendo sua consolidação como um canal eficaz de participação social e instrumento estratégico de gestão pública.

PLANO DE AÇÃO

Com base na aplicação do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), foram identificados seis elementos classificados como limitados, pontuados com nota 1, que indicam fragilidades críticas na Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG). Esses elementos são: 1.2.2 Condutas, 1.2.4 Garantias do titular, 1.2.5 Critérios de seleção do titular da ouvidoria, 2.3.3 Processo de tratamento de manifestações, 2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos, e 3.1.1 Capacidades para pesquisa. Cada um desses elementos reflete áreas sensíveis que impactam diretamente a eficiência, autonomia, e a capacidade de resposta da ouvidoria.

As fragilidades observadas nos elementos supracitados têm impactos significativos no desempenho da ouvidoria, como a limitação na condução de processos internos, a ausência de garantias que resguardem o titular contra interferências externas, e a falta de sistematização em práticas essenciais como tratamento de manifestações e resolução de conflitos. Esses problemas comprometem as ações e atividades da ouvidoria, além de limitar seu papel como instrumento de governança participativa e de controle social.

A fim de propor soluções práticas para essas questões, foi utilizada a ferramenta de planejamento estratégico 5W2H. De acordo com Ballestero-Alvarez (2012), essa metodologia constitui um checklist eficaz que detalha as ações necessárias para lidar com problemas ou situações, permitindo identificar caminhos alternativos para sua resolução. A ferramenta estrutura-se em sete eixos: What (o que será feito), Why (por que será feito), Where (onde será feito), When (quando será feito), Who (quem será responsável), How (como será feito) e How Much (quanto custará). No entanto, no presente PTT, optou-se por não incluir o eixo How Much, dado que a análise de custos envolvendo pessoal e salários não é viável neste momento.

Dessa forma, foi elaborado um plano de ação utilizando o 5WIH para cada um dos seis elementos identificados com fragilidades. Cada plano busca delinear ações específicas e viáveis que possam ser implementadas para corrigir os problemas apontados. O planejamento foi detalhado de modo a contemplar as especificidades da ouvidoria do IMPCG, visando sua institucionalização e alinhamento com as melhores práticas em ouvidorias públicas. Essa abordagem reflete o compromisso do PTT em promover melhorias estruturais e operacionais, fortalecendo a capacidade da ouvidoria de atuar como um canal eficiente de comunicação e mediação entre cidadãos e a administração pública. O plano de ação sugerido encontra-se no Apêndice-A.

Framework 5W2H



Fonte: elaborado pelo autor.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A necessidade de aprimorar as capacidades para pesquisa, conforme identificado no elemento 3.1.1 do MMOuP, evidenciou a ausência de mecanismos estruturados para coletar e analisar informações relevantes para o aprimoramento contínuo dos serviços da ouvidoria do IMPCG.

Com uma pontuação classificada como "limitada", essa lacuna reflete uma dificuldade em implementar instrumentos sistemáticos que possibilitem o levantamento de dados voltados para compreender a experiência dos usuários e alinhar os serviços às suas expectativas.

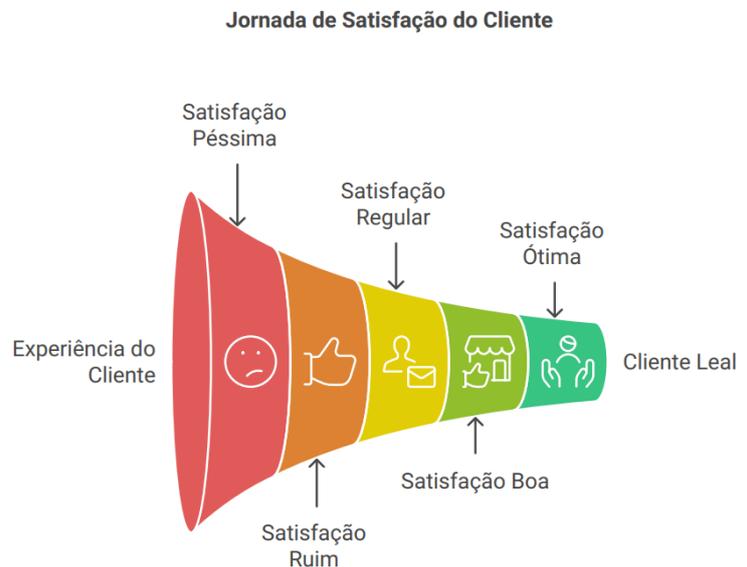
De acordo com a Lei Federal nº 13.460/2017, é direito básico do usuário participar na avaliação dos serviços e acompanhar sua prestação (Art. 6º, inciso I). Além disso, as ouvidorias têm como atribuição precípua promover a participação do usuário na administração pública e acompanhar a prestação de serviços para garantir sua efetividade (Art. 13, incisos I e II).

A implementação de uma pesquisa de satisfação é, portanto, uma ferramenta essencial para atender a essas exigências legais, permitindo que a ouvidoria cumpra seu papel como canal de diálogo e instrumento de melhoria contínua na gestão pública.

A satisfação do usuário, conforme Kotler (1998), pode ser definida como o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa. Esse conceito reflete a importância de compreender as percepções dos beneficiários em relação ao atendimento recebido e à resolução de suas demandas, aspectos fundamentais para a melhoria dos serviços prestados pela ouvidoria.

Como parte do PTT, foi elaborada uma pesquisa de satisfação utilizando a plataforma Google Forms, visando coletar feedback direto dos usuários da ouvidoria.

A pesquisa foi estruturada com base na escala de Likert, ferramenta amplamente reconhecida por sua capacidade de captar atitudes e opiniões. Segundo Oliveira (2001), a escala Likert é uma das principais escalas para a representação de atitudes,



Fonte: elaborado pelo autor.

sendo eficaz na mensuração do grau de concordância ou discordância em relação a determinadas afirmações. Essa abordagem permitirá a avaliação da experiência do usuário quanto à resolução de suas manifestações, à qualidade do atendimento prestado e à eficácia geral da ouvidoria.

Dessa forma, a pesquisa de satisfação não apenas colabora diretamente para a superação das limitações apontadas no elemento 3.1.1 do MMOuP, mas também fortalece o papel da ouvidoria como um instrumento de controle social e gestão participativa.

A pesquisa de satisfação sugerida encontra-se no Apêndice-B.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. Gestão da qualidade, produção e operações. –2. ed. –São Paulo: **Atlas**, 2012.

BPM CBOK Versão 3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. São Paulo: **ABPMP**, 2013.

BRASIL. Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União** de 27 de junho de 2017, p. 4, 2017.

JUNIOR, P. O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos: BPM. São Paulo: **M. Books**, 2011.

KOTLER, P. Administração de marketing. 5º ed. São Paulo: **Atlas**, 1998.

OLIVEIRA, J. E. Ouvidoria e administração Pública. São Paulo: **Associação Brasileira de Ouvidores**, 2001.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Process Management Journal**, v.3. n. 1, p. 64-80, 1997.

Apêndice A – Sugestão de Plano de Ação para implementação

What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
Desenvolver e aplicar pesquisas periódicas junto aos usuários da ouvidoria.	Para identificar percepções, necessidades e oportunidades de melhoria nos serviços públicos ofertados.	Na sede do IMPCG e remotamente (via formulários online).	Até o segundo semestre de 2025.	Ouvidoria	Definir uma metodologia padronizada, criar questionários e aplicar as pesquisas utilizando formulários digitais (Google Forms).
Criar critérios claros e objetivos para a seleção do titular da ouvidoria.	Promover maior transparência e independência no processo e escolha.	Regulamentado na estrutura normativa do IMPCG.	Até o segundo semestre de 2025.	Procuradoria Jurídica e Ouvidoria, com apoio do Conselho de Administração da Previdência Municipal.	Elaborar e aprovar um regulamento com os critérios necessários, baseado em boas práticas e legislação.
Institucionalizar garantias para o titular da ouvidoria, como mandato fixo.	Aumentar a independência e a proteção contra destituições arbitrárias.	Na regulamentação interna do IMPCG.	Primeiro semestre de 2025.	Procuradoria Jurídica e Ouvidoria.	Propor mudanças no regimento interno para estabelecer mandatos fixos e mecanismos de proteção ao titular.
Formalizar o processo de realização de resolução pacífica de conflitos.	Aumentar a eficiência e a satisfação dos cidadãos a solução de conflitos.	Nos atendimentos da ouvidoria.	Primeiro semestre de 2026.	Ouvidoria e Gerência de Relacionamento com o Segurado.	Mapear e padronizar o processo com base em metodologias reconhecidas de mediação e capacitação em resolução de conflitos.
Aprimorar o processo de tratamento de manifestações com foco na gestão de riscos.	Reduzir falhas operacionais e aumentar a confiança no sistema.	Em todos os fluxos da ouvidoria.	Conclusão até dezembro de 2026.	Ouvidoria e Gerência de Tecnologia da Informação.	Adotar ferramentas de análise de riscos e realizar capacitações específicas para os envolvidos.
Criar e aplicar código de conduta para os servidores da ouvidoria.	Assegurar condutas éticas e alinhadas aos valores institucionais.	Internamente, junto à equipe da ouvidoria.	Conclusão até dezembro de 2026.	Diretoria Executiva de Administração e Ouvidoria.	Desenvolver um código de conduta formal e realizar treinamentos para sua disseminação e aplicação prática.

Apêndice B – Sugestão de Pesquisa de Satisfação

OUVIDORIA SETORIAL
membro
da Rede de Ouvidorias
do Instituto Municipal de
Previdência de Campo Grande

IMPCG
Instituto Municipal de
Previdência de Campo Grande

OUVE CG

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Pesquisa de satisfação da Ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande/MS

Qual o seu grau de satisfação com a experiência na Ouvidoria do IMPCG? *

1 2 3 4 5

★ ★ ★ ★ ★

O que o(a) levou a classificar dessa maneira? *

Qualidade da resposta

Prazo

Atendimento

Comunicação

Ambiente

Humanização

Outro: _____

Quão satisfeito você está com a **resposta** à sua manifestação (reclamação, elogio, sugestão ou denúncia)? *

1 2 3 4 5

★ ★ ★ ★ ★

Avalie a solução da sua manifestação pelo Setor envolvido *

1 2 3 4 5

★ ★ ★ ★ ★

Especificamente sobre o atendimento recebido pela equipe da Ouvidoria do IMPCG, qual o seu grau de satisfação? *

1 2 3 4 5

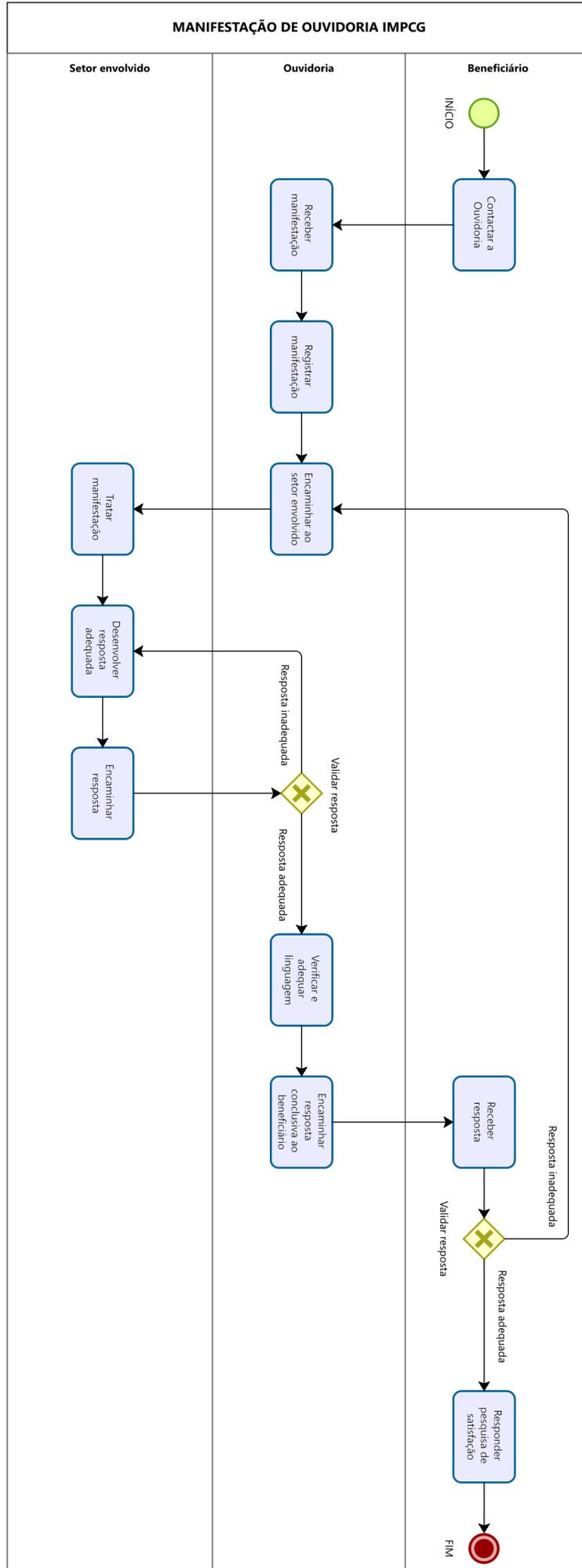
★ ★ ★ ★ ★

Deixe aqui suas sugestões e/ou críticas

Sua resposta _____

Enviar Limpar formulário

Apêndice C - Sugestão de Mapeamento do Processo de Manifestação



Protocolo de recebimento do Produto Técnico-Tecnológico

Ao

Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande/MS (IMPCG).

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Ferramentas e Práticas para a Institucionalização da Ouvidoria do IMPCG como Instrumento de Gestão Pública”, derivado da dissertação de mestrado “Ouvidoria pública como instrumento de gestão e auxílio à participação e controle social: uma análise da ouvidoria do Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande-MS (IMPCG)”, de autoria do discente Rodrigo Oliveira Gomes.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é que a implementação de ações contribuirá para o fortalecimento institucional da Ouvidoria do IMPCG, promovendo sua consolidação como um canal eficaz de participação social e instrumento estratégico de gestão pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: profiap.propp@ufms.br

Campo Grande, MS 12 de dezembro de 2024.

Registro de recebimento

Discente: Rodrigo Oliveira Gomes, Msc.

Orientador: Wilson Ravelli Elizeu Maciel, Dr.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS

12 de dezembro de 2024

