



**FÁBIO MARIANO RAIMUNDO**

**OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL LOCALIZADA NO SUL DE  
MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG  
2018**

**FABIO MARIANO RAIMUNDO**

**OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL LOCALIZADA NO SUL DE  
MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao  
Colegiado do Curso de  
Administração Pública, para  
obtenção do título de Bacharel  
em Administração Pública.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS – MG  
2018**

**FÁBIO MARIANO RAIMUNDO**

**OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

**OVIDORIA: A CASE STUDY IN A FEDERAL UNIVERSITY LOCATED IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Colegiado do Curso de Administração Pública, para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

APROVADA em 06 de dezembro de 2018

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS – MG  
2018**

A meus pais, José Raimundo e Maria das Mercês, que sempre dedicaram e me incentivaram nas minhas decisões, desejo poder ter sido merecedor do esforço dedicado por vocês em todos os aspectos, principalmente quanto a minha formação.

Aos amigos e familiares pelos gestos de apoio, amizade e incentivo.

Aos amigos, professores e alunos do curso de Administração Pública da Ufla pela atenção e apoio nesta jornada.

DEDICO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade que me concederam para realizar a graduação no curso de Administração Pública.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA pelos ensinamentos transmitidos, pela paciência e principalmente pela amizade.

A minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Daniela Meirelles Andrade, pela orientação, amizade, paciência e sua disponibilidade para o acompanhamento deste trabalho.

Ao ouvidor da organização em estudo, pela atenção, carinho e principalmente pela disponibilidade em me ajudar nessa pesquisa.

Aos amigos Athos, Clayton Nogueira, Luan, Luciana, Maria Fernanda e Priscilla que de uma forma direta contribuiu para o desenvolvimento desse trabalho, sugerindo, ouvindo, aconselhando e me dando força para continuar.

E por fim, a todos (as) discentes participantes da pesquisa como sujeitos.

*“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência”.*

*Henri Ford*

## RESUMO

A ouvidoria é uma ferramenta importante para as organizações e seus usuários, pois atua na intermediação das relações entre esses atores. Para entender o contexto da ouvidoria de uma instituição federal de ensino, esse estudo apresenta um breve histórico do processo de industrialização das organizações brasileiras, a importância da gestão de serviços, a criação e a importância dos setores de ouvidoria para as organizações e para os usuários, pois esse setor promove a participação social, a transparência e a garantia de direitos. Assim sendo, o objetivo desse trabalho é descrever o processo interno do setor de ouvidoria e compreender as funções desempenhadas por esse setor dentro da organização, além de propor alternativas para as falhas diagnosticadas. Para alcançar tais objetivos utilizou-se como método o estudo de caso, com auxílio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o ouvidor público e quarenta usuários do curso de administração pública, pois esses usuários podem ajudar a compreender possíveis falhas nos processos e conseqüentemente nos serviços prestados. Realizou-se também a análise de dados secundários retirados do site da ouvidoria da organização investigada, no intuito de enriquecer os resultados e as conclusões desse trabalho. Verificou-se, que o setor da ouvidoria estudada possui em seus processos atribuições e competências bem delimitadas e definidas, além de canais diversos para que os usuários se manifestem, ou seja, reclamem, façam sugestões, denunciem, consultem ou elogiem os serviços prestados, pois essas manifestações possibilitam ao setor de ouvidoria trabalhar de forma coordenada, objetiva, contínua e principalmente buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados. No período estudado a ouvidoria recebeu 1.696 manifestações, sendo que todas foram atendidas e concluídas, além disso, todos os usuários receberam feedbacks de suas manifestações. Contudo, foram encontradas algumas falhas nos processos desse setor para as quais foram sugeridas possíveis alternativas para corrigi-las. Nessa perspectiva, esse estudo visa fornecer informações acerca do setor da ouvidoria de uma instituição federal de ensino, para que a sociedade, o próprio setor de ouvidoria e a organização estudada, reflitam sobre a importância desse setor no processo de comunicação entre ambos, pois a comunicação é o ponto inicial para a busca da qualidade nos serviços prestados sejam pelas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, pois é através do processo de comunicação que o setor de ouvidoria consegue intermediar as relações para buscar a qualidade desejada pelos usuários das organizações.

Palavras chave: Setor de ouvidoria. Organizações. Usuários. Qualidade.

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 - REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 – O processo de industrialização das organizações brasileiras e a importância da Gestão de Serviços.....	12
2.2 - A ouvidoria e a sua importância para as organizações .....	16
2.3 - A Ouvidoria como mecanismo de garantia e direitos dos cidadãos .....	20
2.4 – Ouvidoria como canal de participação social e transparência das ações .....	21
<b>3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
3.1 – Quanto a Abordagem do problema .....	24
3.2 – Quanto aos objetivos .....	24
3.3 - Quanto aos procedimentos .....	24
3.4 - Quanto ao local da pesquisa.....	25
3.5 – Objeto de Estudo e atores envolvidos .....	25
3.6 - Coletas de dados e instrumentos utilizados .....	25
Figura 1: Mecanismo de informação secundária e nomenclatura .....	26
3.7 – Análises dos dados.....	26
Figura 2: Detalhamento da análise dos dados .....	27
<b>4- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 – O processo interno do setor de ouvidoria e sua importância no contexto da organização .....	28
Figura 3 – Demanda de uma manifestação anônima .....	31
Figura 4 – Canais disponíveis.....	32
Figura 5 – Fluxograma do serviço de Ouvidoria.....	34
4.2 – Tipos de manifestações e os atendimentos realizados pelo setor de ouvidoria .....	35
Figura 6 – Tipos de manifestações e suas quantidades .....	35
Figura 7 – Manifestações por categorias de manifestantes e quantidades.....	37
Figura 8 – Falhas e alternativas propostas. ....	38
<b>5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>6 - REFERÊNCIAS:.....</b>	<b>41</b>
<b>7 - ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM OUVIDOR (A) DA ORGANIZAÇÃO SITUADA NO SUL DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>8 - ANEXO B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM O ÚSUÁRIO (A) E/OU CIDADÃO (Ã) DA ORGANIZAÇÃO SITUADA NO SUL DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>45</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

O setor de ouvidoria exerce um papel fundamental nas sociedades democráticas, pois concede à oportunidade e o direito aos cidadãos de se comunicarem com organizações públicas, privadas ou do terceiro setor (PEREZ *et al.*, 2011).

Em âmbito público, pensar na qualidade dos serviços, diz respeito ao prestígio e à confiabilidade que o povo deposita nos órgãos públicos para investir seu dinheiro que é pago através de impostos diretos e indiretos. Ou seja, esperam do setor público no mínimo um retorno positivo para si e para toda sociedade.

Estamos na era de um mundo globalizado, recheado de informações e nas diferentes formas de comunicação, assim as organizações sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor estão investindo na informatização dos seus processos para oferecer qualidade nos serviços que são oferecidos aos seus usuários. Porém, a melhoria contínua envolve o conhecimento por parte das organizações em relação à opinião de seus clientes, a fim de se adequarem as exigências estabelecidas por aqueles que consomem seus serviços.

Todavia, a ouvidoria pode ser considerada um meio para que os cidadãos possam de alguma forma manifestar suas críticas, sugestões, elogios, e principalmente, fazer reclamações de um serviço que não esteja adequado conforme suas expectativas iniciais. A partir do momento que as ouvidorias passam a fazer parte da vida dos cidadãos, esse serviço torna-se uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento da democracia, pois assegura aos usuários a oportunidade de se comunicarem com as organizações sobre um determinado produto ou serviço que não esteja adequado conforme suas expectativas iniciais, ou seja, referente à qualidade do produto ou serviço prestado (PEREZ *et al.*, 2011).

Nesse sentido, dentro das organizações a ouvidoria deve ser considerada como uma ferramenta que quando utilizada por seus usuários, proporciona uma melhor visão de como estão sendo conduzidos seus processos, a fim de auxiliar no processo de melhoria contínua. Ou seja, é um mecanismo que dimensiona se o produto ou o serviço está sendo colocado no mercado com a devida qualidade, para que todo o investimento feito tenha um retorno positivo para a organização, para os usuários e especialmente para a sociedade. Assim, a ouvidoria pode ser considerada um mecanismo de interlocução entre a organização e o usuário. Ela funciona como um mecanismo de mediação entre as partes (prestador e usuário), funcionando como um espaço democrático e de participação (PEREZ *et al.*, 2011).

Ressalta-se, contudo, que com a chegada da tecnologia da informação, o setor de ouvidoria ficou mais próximo da vida das pessoas e também das organizações, pois essa

ferramenta possibilita maior interação entre as partes. No entanto, para que o setor de ouvidoria funcione de forma dinâmica, com o propósito de promover um retorno para o usuário e para a organização, é imprescindível ter em mente que a ouvidoria não é somente um departamento de reclamações, mas é um setor que está aberto também às sugestões a fim de gerar melhorias nos processos internos da organização. Ou seja, por meio dos feedbacks dos usuários, às organizações podem refletir sobre essas manifestações e principalmente aproveitar sugestões que tragam possíveis melhorias para os processos internos da organização e principalmente do setor de ouvidoria, pois essas contribuições podem proporcionar inovação nos processos, pois a palavra inovação é uma das condições essenciais para uma boa gestão e conseqüentemente prestar serviços com qualidade.

Outro fator importante, é que para a boa qualidade dos serviços, as organizações precisam se atentar para as demandas dos usuários e, isso só será possível se as mesmas derem voz àqueles que consomem seus produtos ou serviços. Hoje em dia todas as organizações possuem um canal de ouvidoria em suas páginas online, por telefone, e-mail ou até mesmo um setor físico em que o usuário pode utilizar para esse fim.

Porém, mesmo com esses mecanismos, temos a sensação de que raramente as pessoas procuram as ouvidorias das organizações do setor público, privado e terceiro setor para se manifestarem, talvez seja por desconhecimento, ou até mesmo pela incredulidade de que nada será resolvido. Pois muitos desconhecem seus direitos de cidadãos e conseqüentemente de consumidores. No entanto, esse desconhecimento, pode gerar ineficiência nos processos, bem como má qualidade nos serviços prestados e conseqüentemente uma gestão deficitária dos recursos públicos, pois os produtos e os serviços públicos somente terão qualidade, a partir do momento que os cidadãos se conscientizarem da importância que eles exercem dentro da sociedade.

Enfim, as ouvidorias são importantes para a qualidade dos produtos e dos serviços prestados, pois a mesma tem a função de intermediar as relações entre prestador e usuários, no setor público, possibilita ainda a otimização dos recursos e eficiência na gestão. Nesse sentido, esse trabalho busca responder a seguinte questão: Como funciona o processo interno do setor de ouvidoria de uma organização pública?

Diante disso o objetivo geral desse trabalho é descrever o processo interno do setor de ouvidoria e compreender as funções desempenhadas por esse setor dentro da organização, além de propor alternativas para possíveis falhas encontradas em seus processos. Para tanto, será investigada a perspectiva dos discentes do curso de administração pública, da instituição de

ensino investigada, acerca dos serviços prestados pela ouvidoria, pois acredita-se que se tratam de indivíduos que conhecem as especificidades do setor público e seus mecanismos de comunicação e, dessa forma, podem contribuir com o objetivo desse estudo.

Assim, esse trabalho se justifica pelo fato de que a ouvidoria é um setor de relevância dentro das organizações, pois proporciona uma relação direta de interlocução entre as partes, dando a oportunidade aos usuários, principalmente do setor público, de participarem democraticamente das questões relacionadas à qualidade dos produtos e serviços que são oferecidos pelas organizações. Além desse fato, aponta-se a importância em demonstrar aos usuários e, principalmente aos gestores públicos e privados sobre a importância de refletir sobre o setor de ouvidoria no que se refere aos benefícios que ela pode proporcionar para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços prestados pelas organizações.

A realização desse estudo aconteceu em uma organização pública situada no sul de Minas Gerais do ramo de pesquisa, ensino e extensão. A escolha dessa organização se deu pela mesma possuir em sua estrutura um setor de ouvidoria que funciona há mais de nove anos, e ter sido criado como um órgão autônomo com intuito de trazer os cidadãos e seus usuários para trabalharem juntamente com a administração pública em prol da qualidade de seus serviços. Outro fator, é que essa organização foi reconhecida como a menos vulnerável a fraudes e corrupção de Minas Gerais (BRASIL, 2018), o que indica haver uma ótima intermediação entre prestadores de serviços e usuários.

## **2 - REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 – O processo de industrialização das organizações brasileiras e a importância da Gestão de Serviços**

A industrialização no Brasil não aconteceu de forma espontânea, houve muitas lutas para concretizar sua implantação (POCHMANN, 2016). O período colonial durou cerca de 300 anos, pois o Brasil mantinha uma forte ligação com Portugal que detinha o poder sobre o mesmo. Antes do período colonial, no Brasil já havia algumas indústrias que produziam tecidos, fundição de ferro e construção naval, dentre outras atividades, mas como Portugal havia domínio, impedia que o Brasil se industrializasse para não perder o poder, e também para não gerar concorrência com o comércio lusitano. Porém, por mais que Portugal tentasse manter o Brasil com uma industrialização considerada artesanal, em 1880 a industrialização no Brasil se alavancou (PEINADO; GRAEML, 2004).

Contudo, apesar de o Brasil ter se industrializado nos anos 1880, foi somente nos anos 1950 que o Estado passou a agir diretamente na estruturação do setor industrial (SUZIGAN, 1998). A vinda da Colônia Portuguesa em 1808 para o Brasil alterou a questão política que Portugal mantinha com o país. Dom João ordenou que fossem abertos os portos para que os produtos brasileiros fossem comercializados com outros países. Como o número de habitantes era muito pequeno para o consumo em massa, a abertura dos portos possibilitou um comércio mais amplo para que o Brasil pudesse produzir e exportar mais seus produtos. No entanto, para apoiar a industrialização, algumas medidas foram tomadas, como por exemplo, a produção dos uniformes das tropas que estavam instaladas no Brasil com os tecidos nacionais, além da isenção de algumas taxas para que o país pudesse alcançar o desenvolvimento local (PEINADO; GRAEML, 2004).

Segundo Pochmann (2016), o Brasil teve sua industrialização tardia, pois passou muitas décadas sendo dominado pelo capital mercantil. Contudo, a industrialização é muito importante para a sociedade urbana, uma vez que não há relatos de países em que as atividades agropecuárias e minerais tenham se sobressaído ou tido sucesso no seu desenvolvimento.

No entanto, cabe destacar que a sociedade moderna vive sob a dependência das organizações, pois todo contexto da vida das pessoas gira em torno de produtos e serviços. E para oferta-los as organizações atuam no setor primário, secundário e terciário. No setor primário suas principais atividades são nas áreas extrativistas, pesca e agropecuária. Essas três atividades são as áreas mais antigas dentro do contexto histórico das organizações, e está

intimamente ligada à exploração dos recursos naturais (PEINADO; GRAEML, 2004). Os recursos naturais começaram a ser explorados após a criação do conceito de propriedade, pois o homem começou a utilizar os recursos naturais de acordo com suas necessidades para a sua sobrevivência (LEAL *et al.* 2008).

O setor secundário abrange as organizações da área manufatureira e está ligada a industrialização, ou seja, transforma a matéria bruta em produtos. Alguns exemplos do setor secundário que podem ser mencionados são as indústrias da área metalúrgica, indústria da área alimentícia, indústria de vestuários, dentre outras. Organizações do setor terciário estão ligadas as atividades da área de serviços, ou seja, este setor abrange os setores primário e secundário, pois os serviços fazem parte de qualquer área de atuação. Esse setor pode ser classificado em serviços empresariais, serviços comerciais, serviços de infraestrutura, serviços sociais e pessoais, além de serviço da Administração Pública (PEINADO; GRAEML, 2004).

Porém, conforme afirma Pereira (2012), o setor terciário é um setor pouco importante em relação ao setor primário e secundário, pois como trata de serviços, depende inteiramente dos dois anteriores, pois os mesmos fornecem matéria prima para o setor terciário, e sem a matéria prima não haveria a menor possibilidade de realização dos serviços.

Dentro dessa premissa, serviço pode ser entendido como uma série de atividades intangíveis que agrega valores monetários e sentimentais, pois uma parte oferece a outra sua mão de obra, podendo sua produção ser vinculada ou não a um produto físico. Como exemplo, pode ser citado o setor de ouvidoria, pois o cliente insatisfeito com a qualidade dos produtos ou serviços públicos procura o serviço de ouvidoria para tentar uma solução com o profissional que atua naquele setor (CARDOSO, 2012). Como afirma Cardoso (2012), há sempre uma interação entre aquele que presta o serviço e aquele que recebe o serviço, pois ambos necessitam um do outro para que o serviço seja realizado e concluído com êxito e com qualidade.

No entanto, devemos salientar a importância dos serviços na vida das pessoas e também na economia do país. Scanfone e Torres (2017), afirmam que no cenário atual, a uma forte competição entre as organizações e esse fator promove uma busca de melhorias na qualidade dos serviços onde as empresas buscam maior efetividade na qualidade dos mesmos, pois com processos mais eficientes fica mais fácil atender as demandas e também entregar uma proposta de valor ao cliente. Ou seja, podem oferecer seus serviços com a qualidade esperada, no entanto elas precisam inovar, principalmente por meio de elaboração de projetos, os quais podem ajudar a alcançar essa finalidade.

Mais importante do que definir serviços, é tentar entender e conhecer suas características

específicas e as implicações que essas características trazem para a gestão da organização. Dentre essas características destacam-se o alto contato com o cliente, pois os clientes muitas vezes fazem parte do processo direta ou indiretamente, ou seja, há uma interação entre o cliente e o prestador, e este tenta atender o cliente da melhor forma possível (SCANFONE; JÚNIOR, 2017).

A participação do cliente no processo é muito importante, pois o cliente pode ser classificado de duas maneiras, o cliente como produto e o cliente como participante. Ou seja, como produto o cliente se torna objeto do serviço, como exemplo, quando o cliente vai a uma barbearia, ele entrega sua barba ao barbeiro para ser realizado o serviço, conseqüentemente sua barba torna-se o produto de prestação do serviço. Já no caso do cliente como participante, ele se torna uma espécie de funcionário da organização, pois ele interage no processo. É o que ocorre no Setor de Ouvidoria, quando o cliente entra no site para preencher o formulário para que sua solicitação seja atendida, automaticamente ele está fazendo parte do processo, pois o funcionário da organização não irá ter o trabalho de preencher o documento, depois de recebido, apenas analisará e dará andamento ao processo (CARDOSO, 2012).

No exemplo acima do cliente como participante é importante frisar à questão da tecnologia da informação, pois segundo Luciano, Testa e Bragança (2012) essa ferramenta tem grande importância para as organizações, pois além de proporcionar eficiência no processo e a interação dos usuários, auxilia e direciona o gestor a buscar a qualidade nos processos e conseqüentemente na qualidade dos produtos e serviços.

Outro aspecto importante a ser destacado é o contraponto da perecibilidade no que se refere aos serviços físicos e virtuais. Os serviços físicos não podem ser estocados, pois não são visíveis e nem tampouco palpáveis, esses serviços em sua maioria são utilizados ou consumidos imediatamente, pois quando não são utilizados no momento certo, perde completamente seu valor e isso implica em prejuízo para a organização. Tal conceito pode ser observado no seguinte caso. Um ônibus de transporte público que não preenche todas as suas poltronas em uma viagem não consegue mais repor aquele serviço, pois ficaram algumas poltronas vazias, ou seja, as poltronas que ficaram vazias perderam seu valor, o que de certa forma caracteriza em prejuízo para a organização. Entretanto, diferentemente dos serviços físicos, os serviços virtuais com o auxílio da tecnologia da informação têm uma perenidade um pouco maior, eles não se esgotam tão facilmente. Como exemplo, podemos citar o boletim de ocorrência online, pois independentemente de haver requerimento ou não, esta ferramenta permanecerá disponível ao cidadão para utilizá-la quando houver necessidade. Destacando que o fato de utilizar ou não

esse serviço não implica na perda do seu valor (CARDOSO, 2012).

Outro aspecto presente na prestação dos serviços é a mão de obra intensiva, pois a execução dos serviços sejam eles físicos ou virtuais ainda estão intimamente ligados às pessoas, pois são elas que dão os comandos necessários para a sua execução. No entanto, cabe frisar que com o passar dos tempos, notamos nitidamente a informatização nos processos referente aos serviços. Porém, as pessoas ainda continuam sendo uma peça indispensável no processo, devido às máquinas não conseguirem desempenhar suas funções sozinhas e dependerem exclusivamente das pessoas para programá-las e dar os comandos necessários para a sua execução (LUCIANO; TESTA; BRAGAÇA, 2012).

Outro fator a ser considerado é o tempo, que para Reis (2006), ele é igual para todos, o que diferencia é a gestão do tempo que é pessoal e característico de cada indivíduo e de cada organização. O fator tempo também é importante para a gestão de serviços, pois as pessoas estão cada dia mais sem tempo, com a correria do dia a dia, muitas atividades estão deixando de serem feitas e a prestação dos serviços, amenizam essa falta de tempo, pois preenche a dificuldade que as pessoas têm para desempenhar as atividades rotineiras (CARDOSO, 2012).

Um exemplo clássico são as comidas industrializadas, onde as pessoas que não tem tempo para cozinhar utilizam desses serviços para abastecer suas geladeiras e, conseqüentemente se alimentarem, salientando que quanto menor o tempo dos serviços prestados mais as pessoas vão consumir o serviço, pois o fator tempo é muito precioso nos dias atuais, porém, além do fator tempo a qualidade é imprescindível. No entanto, alguns serviços não têm opção de rapidez e agilidade e são mais demorados, como por exemplo, uma cirurgia médica onde o paciente dependendo da gravidade não pode deixar o hospital com rapidez, às vezes tem que ficar internado por vários dias, nesse caso o que conta para o cliente não é o tempo e sim a qualidade do serviço que foi prestado, ou seja, o fator qualidade que vai fazer a diferença nesse contexto (CARDOSO, 2012).

Nas organizações industriais ainda é muito comum os métodos de cronometragem do tempo e a divisão do trabalho para alcançar o tempo padrão. Para uma produção mais dinâmica, o estudo do tempo, dos movimentos e dos métodos de trabalhos é muito importante para determinar a produtividade. Esses estudos descartam tudo àquilo que não é relevante ou prejudica o processo de prestação do serviço. Muitas empresas estão priorizando o fator tempo, para isso estão investindo em seus funcionários fornecendo melhor qualidade de vida, para que eles juntamente com a organização procurem a melhor técnica para ganhar eficiência no tempo, a fim de produzir cada vez mais e com qualidade (PEINADO; GRAEML, 2004).

No entanto, para Cardoso (2012), a qualidade e a produtividade dos serviços são quesitos difíceis de serem mensurados, principalmente porque as pessoas muitas vezes confundem qualidade com perfeição. Tratando de qualidade, as pessoas têm preferências diferentes, além disso, muitas agregam juízo de valor nos serviços, e muitas vezes não conseguem explicar o porquê não gostou. Assim, a preferência pode incluir a qualidade, o preço, entre outras variáveis.

Assim, quando um cliente compra ou contrata um serviço, ele sempre está considerando vários fatores, como tempo, satisfação e o mais importante à qualidade do serviço, ou seja, agrega nesse contexto um pacote de valores. Mas, o que as organizações jamais podem esquecer é que a qualidade do serviço é medida pela satisfação ou insatisfação do cliente. Nesse sentido, cabe destacar alguns pontos importantes para dimensionar a qualidade dos serviços, como a confiabilidade, presteza, empatia, atendimento, tempo, entre outros. Esses fatores determinam uma boa qualidade dos serviços, pois demonstra o quanto eles são importantes para a organização (CARDOSO, 2012).

Nesse contexto, para demonstrar a importância do cliente para as organizações, o setor de ouvidoria funciona como uma ferramenta que possibilita à interação entre as partes (organização e usuários). Esse setor é imprescindível para que as organizações possam adequar seus processos para atender da melhor forma possível seus usuários. Pois quando não há essa interação, fica difícil para as organizações dimensionarem a satisfação ou insatisfação desses usuários com relação aos serviços que são consumidos pelos mesmos.

## **2.2 - A ouvidoria e a sua importância para as organizações**

Nos dias atuais a palavra inovação vem sendo requisitada dentro das organizações. Inovar significa mudar, reinventar, adaptar e em última instância significa sobreviver dentro de uma conjuntura que necessita de criatividade para se manter no mercado (FERNANDES *et al.*, 2016). Essa criatividade está relacionada com algo que ninguém pensou, criou ou executou, ou seja, é estar um passo à frente para resolver questões organizacionais, desde as básicas até as mais complexas (FERNANDES *et al.*, 2016).

Segundo Brasil (2017), a inovação para buscar a qualidade nos serviços públicos surge na Suécia em 1809, com a criação do representante do povo que era chamado de “ombudsman” que era a pessoa que representava o povo nas questões relacionadas ao Estado, levando dúvidas, reclamações ou até mesmo sugestões, algo muito parecido que nos dias atuais chamamos de

“Ouvidoria” no Brasil. Após a criação desse representante na Suécia, alguns países como Portugal, França e Estados Unidos, também passaram a criar o “ombudsman” em seu país, porém com nomes diferentes, mas com a mesma finalidade e função.

No entanto, cabe ressaltar que foi em 1989, que surgiu a primeira ombudsman (ouvidoria) no Brasil, que foi a precursora do código de defesa do consumidor, sob a (Lei n. 8.078/90). Logo após esse episódio, surgem no Brasil várias outras “ombudsmens” (Ouvidorias) no setor privado, fazendo com que os cidadãos se apoiassem nessa perspectiva para exigir que as organizações atentassem para a prestação dos serviços, a fim de que os mesmos fossem prestados ou entregues com qualidade (IPEA, 2012). Foi em meados do século XX, que chegaram à América latina, as denominadas ouvidorias, pois o estado democrático de direito, trouxe consigo a possibilidade de as pessoas exercerem seus direitos como cidadãos (ãs), ou seja, demonstrando ao Estado suas necessidades (IPEA, 2012).

Nesse sentido as ouvidorias passaram a ser uma estrutura de controle do setor privado e conseqüentemente do setor público, pois esse setor acolhe as mais diversas manifestações às quais são recorrentes nas estruturas organizacionais (BRASIL, 2017). Nesse contexto, pode-se afirmar que as ouvidorias funcionam como um canal de informação e comunicação entre cidadãos e organizações (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Ou seja, as ouvidorias são um elo entre as organizações e os usuários, pois trabalham de forma a colocar os usuários para interagir no processo, a fim de melhorar na qualidade dos produtos e serviços. Cabe destacar que no Brasil, no ano de 1986, a Prefeitura de Curitiba/PR foi a primeira a instalar um setor de ouvidoria pública para garantir os direitos dos cidadãos, na sequência foram criadas outras ferramentas para reforçar ainda mais esses direitos, como a Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão, com intuito de preservar os cidadãos de quaisquer condutas inapropriadas da administração pública e o código de defesa do Consumidor (IPEA, 2012).

Desde a redemocratização em 1985 a sociedade brasileira vem lutando e questionando práticas que seguem em desacordo com seus interesses, pois algumas ferramentas como a Constituição de 1988 e o código de defesa do consumidor (CDC), trouxeram aos cidadãos o direito de cobrar das organizações serviços com as devidas qualidades. Principalmente depois da criação da CDC, as empresas se atentaram para a questão das ouvidorias, pois a comunicação com os usuários se tornou algo imprescindível para evitar ou minimizar conflitos entre as partes. Assim a criação das CDCs foi um marco para as ouvidorias no Brasil, pois disseminou e incentivou empresas privadas, e posteriormente a esfera pública, em âmbito federal, estadual e municipal a se atentarem para os direitos dos cidadãos, pois são direitos de todos obterem

produtos e serviços com qualidade (FERNAMDES *et al.*, 2016).

Portanto, graças à criação das “ombudsmans” na Suécia, hoje em dia no Brasil já existem muitas ouvidorias atuando no mercado, principalmente na iniciativa privada, como exemplo pode citar as áreas de finanças, de seguros e várias concessionárias de serviços, ou seja, nas mais diversas áreas. No âmbito público, pode citar a administração direta e indireta da União, dos Estados e dos Municípios. Ressaltando que independente da esfera, o consumidor tem que ser ouvido, respeitado e tem que haver um entendimento quanto as suas demandas (FERNANDES *et al.*, 2016).

Na esfera pública, por exemplo, a ouvidoria pode ser entendida como um canal de participação social, pois atua como intermediadora entre os cidadão e Estado, ou seja, são por meio das ouvidorias que os cidadãos relatam ao Estado quais são as suas reais demandas e quais os serviços que estão sendo prestados que de fato tem um caráter relevante, além de trazer transparência e responsabilidade do órgão público perante toda a sociedade. Em ambos os seguimentos, seja público ou privado, a ouvidoria proporciona ao usuário a oportunidade de demonstrar sua satisfação ou insatisfação com o produto adquirido, e assim fazer com que a organização possa avaliar e mudar seus processos caso seja necessário (ALVES, 2013).

Infelizmente, no que tange as decisões estratégicas e de mudanças dentro das organizações, ainda há certa resistência de algumas organizações em considerar como relevantes às opiniões e as ideias dos usuários, e isso pode ocorrer pelo fato das ouvidorias ainda serem consideradas inoperantes ou irrelevantes dentro dessas organizações (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Porém como afirma Alves (2013), no âmbito público, a função do Estado é prover bens e serviços a toda à população, pois essas funções são de interesse público, isso implica que a opinião das pessoas em relação aos serviços tem que ter algum peso, pois as mesmas pagam seus impostos sejam eles diretos ou indiretos e dessa forma o Estado tem que trazer algum retorno positivo para a sociedade.

Nesse contexto, podemos afirmar que todos os cidadãos têm direitos a serviços com qualidade. Isto implica que todo servidor público tem que atender com presteza, desempenhando suas funções da melhor maneira possível. Porém, em diversos ambientes públicos, os gestores acreditam que o serviço público é uma dádiva, e que as pessoas deveriam agradecer pelo serviço prestado. Porém, após a redemocratização do país, as pessoas têm se dedicado a quebrar esse paradigma, tentando resolver seus problemas, tanto nos órgãos públicos quanto nos órgãos privados, pois às vezes questões simples de serem resolvidas, são postas

como barreiras pelas organizações públicas, a fim de dificultar a solução do problema para o usuário. Com isso muitas vezes o indivíduo tem a sensação de que não possuem direitos como cidadão (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Esses fatos acontecem, porque existem os conflitos de interesse entre ambas as partes, principalmente pelas divergências de opiniões e pontos de vistas diferentes. Nesse cenário a relação entre ambos é de prestador de serviço e consumidor. O ouvidor nesse caso deve ser imparcial em suas decisões para resolução desses conflitos, pois sua principal função é ouvir e intermediar as relações entre a organização e o usuário para que os mesmos encontrem soluções satisfatórias para a solução dos problemas (SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR, 2015).

Nesse contexto, a ouvidoria funciona como um canal ou instrumento de modificação institucional, pois com as demandas dos usuários no setor de ouvidorias, as organizações possuem parâmetros para adequarem as demandas dos clientes, o que gera um trabalho com transparência, com efetividade na qualidade dos serviços e principalmente na efetividade da cidadania. Nesse caso a ouvidoria tem que ter um duplo olhar, sempre tentando garantir os direitos de seus usuários, e também trabalhando em prol da instituição para que a mesma possa cumprir com os objetivos para os quais foram planejados e propostos (SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR, 2015).

As necessidades dos cidadãos em obter determinados serviços, não podem ser encaradas pelas organizações como um mero detalhe, ou seja, produzir apenas para atender aos consumidores. Essas necessidades, no entanto, devem ser encaradas pelas organizações como uma forma de investimento, pois quanto menos usuários reclamando, mais dimensionamento as organizações terão sobre a boa qualidade do serviço que está sendo posto ao mercado. Outro fator que pode dimensionar a qualidade do serviço é o processo, pois é através dele que é possível medir a eficiência na prestação do serviço. Nesse sentido, a ouvidoria é um subsistema organizacional, e que através de seus processos, leva para as organizações as reais necessidades de seus clientes (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Enfim, como afirma Machado e Borges (2017), nesse processo organizacional, o ouvidor não pode ser apenas um mero instrumento repassador de informações para a organização, pois se fizer desse cargo uma mera função de ouvir e repassar informações pode transformar a ouvidoria em um órgão de tensão entre as partes. Esses autores afirmam que o ouvidor é um braço adicional da gestão seja em âmbito público ou privado, pois quando os clientes ou usuários pagam por um produto ou serviço, ele tem o direito de recebê-los da melhor forma possível. Nesse cenário, a ouvidoria se transforma em um mecanismo de garantia e de

direitos para os cidadãos.

### **2.3 - A Ouvidoria como mecanismo de garantia e direitos dos cidadãos**

Com a chegada da tecnologia da informação na vida das pessoas, principalmente os aparelhos eletrônicos, tipo os notebooks, computadores, celulares, smartphones, etc, as pessoas se conectam e conseqüentemente buscam informações e conhecimentos dos seus direitos como cidadãos (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

As organizações, entendendo esse cenário e a necessidade de ampliar seus horizontes referentes aos atendimentos aos cidadãos criam os SACs (Sistema de Atendimento ao Consumidor) que são acessados via telefone ou pela internet através dos sites das organizações. Esse sistema veio para estreitar relações e superar as expectativas dos clientes e ao mesmo tempo ampliar seus direitos (CRUZ *et al.*, 2005). No entanto, com mais essa ferramenta, as expectativas dos consumidores eram de ter a oportunidade de interagir com as organizações em busca da qualidade dos serviços. No entanto, esse sistema não foi satisfatório, pois para ocorrer interação, o SACs deveria possibilitar maior proximidade entre as partes, para que de fato os direitos dos usuários fossem efetivos (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Nesse cenário de insatisfação dos usuários em relação aos SACs, foi criado à primeira ouvidoria no ano de 1986 na cidade de Curitiba – PR, conforme já mencionado. Essa foi à ferramenta utilizada para desempenhar esse estreito relacionamento, dando excelência, representação, voz aos seus usuários e principalmente garantias e direitos aos cidadãos. Para afirmar tais garantias e os direitos dos cidadãos, as ouvidorias possuem como premissas, promover a participação dos usuários em cooperação com outras organizações de defesa dos usuários, acompanhar a prestação dos serviços para garantir a sua efetividade, propor melhorias nas prestações dos serviços, corrigir e auxiliar os atos e procedimentos que estão em desacordo com a lei ou com o regimento interno da organização, propor medidas para a proteção e defesa dos usuários, encaminhar todas as manifestações para as autoridades e/ou gestores competentes, acompanhar sua conclusão e por fim promover medidas e conciliações entre as partes, sem prejuízos para ambos (BRASIL, 2017).

Com todas essas atribuições, as ouvidorias podem ser consideradas como um centro de excelência, pois levam aos setores todas as demandas e as necessidades dos cidadãos, e por isso deve ser considerada como um setor que trabalha para agregar valores aos serviços, ou seja, tem o objetivo de somar forças para alcançar a qualidade esperada pelo usuário. Nesse sentido,

a ouvidoria deve ser considerada como uma aliada e não como uma concorrente dentro da organização, pois tanto os setores quanto as ouvidorias têm que trabalhar de forma complementar e não paralela, pois para garantir o sucesso da organização e os direitos dos usuários, a parceria entre ambos é de extrema importância (PESSOA, 2008).

Segundo Perez, Barreiro e Passone (2011), para que essa parceria de fato aconteça e seja eficiente, a ouvidora tem que cumprir alguns objetivos como, por exemplo, registrar todos os acessos feitos na ouvidoria, oferecer todas as informações com clareza e objetividade, deve apresentar sugestões e ações estratégicas para a melhoria do processo, ou seja, devem propor melhorias em quaisquer aspectos que ela julgar necessário dentro da organização para melhorar os processos e chegar à qualidade esperada, tanto pelo usuário quanto para a organização.

Seguindo esses procedimentos a ouvidoria pode ser vista como algo proativo para a organização, pois possibilita uma visão mais clara para o gestor de como o processo organizacional está acontecendo e ao mesmo tempo mostra que a qualidade dos serviços não está agradando o consumidor final e, assim o gestor com base nessas informações tem a possibilidade de fazer melhorias para o processo, além de cobrar resultados dos seus subordinados realizando feedbacks, e como são os usuários que mantêm a organização em atividade, a ouvidoria tem que ouvi-los e manter seus direitos garantidos (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Nesse sentido a ouvidoria se torna uma ferramenta que garante os direitos dos usuários e dimensiona qual o grau de satisfação dos mesmos em relação ao serviço oferecido pela organização. Outro fator importante a ser tratado é a questão da participação social e da transparência nas ações das organizações, pois nesse sentido a ouvidoria é uma ferramenta que possibilita a democracia e a participação.

#### **2.4 – Ouvidoria como canal de participação social e transparência das ações**

A ouvidoria não tem poder decisório, contudo é uma instância administrativa, capaz de representar o usuário perante a organização, por meio dela é possível proporcionar o controle social das ações e conseqüentemente promover a transparência nas ações desenvolvidas pela organização (ALVES, 2013).

A participação social, está atrelada a questão da transparência das ações uma vez que os cidadãos utilizando a ouvidoria podem solicitar informações, registrar e principalmente solicitar esclarecimentos dos serviços que foram prestados (LINO; BRITO, 2014). Nesse sentido, a

ouvidoria como participação social se torna uma ferramenta capaz de subsidiar ações, que minimizam as insatisfações dos usuários, pois nesse processo, tanto o gestor quanto o usuário, têm a oportunidade de participar ativamente das questões relacionadas ao serviço prestado, sugerindo e interferindo no processo para que o mesmo se torne efetivamente melhor (BRASIL, 2017).

Outro fator importante do setor de ouvidoria é a transparência, pois a mesma possibilita ao usuário desempenhar a função da participação social. Conseqüentemente o usuário consegue exercer sua cidadania caso julgue que o processo ou alguma outra coisa não esteja em acordo com os padrões de mercado ou o produto não corresponde às informações que foram passadas inicialmente (RAUSCH; SOARES, 2010).

Essa transparência é muito importante, pois muitas vezes as informações dentro das organizações ficam restritas a uma pequena parcela de pessoas, e isso dificulta a participação do usuário, fazendo com que a organização não tenha parâmetros externos para a tomada de decisão. Nesse sentido, as organizações criam canais que facilitam essa transparência de informações, a qual ajuda a organização na fiscalização da conduta e dos procedimentos que seus gestores e funcionários, estão seguindo (RAUSCH; SOARES, 2010).

Dentre os vários canais de contato entre as organizações e os usuários, a ouvidoria se destaca, pois, é um canal que promove a participação espontânea do usuário, e dessa forma esse setor se transforma em um canal que promove a cidadania. Pois parte dos usuários a iniciativa de procurar a ouvidoria quando algo não está de acordo com o que ele esperava na prestação de um serviço (LINO; BRITO, 2014). Nesse sentido a ouvidoria é a porta de entrada do usuário na organização que permite ao mesmo exercer a cidadania e cobrar pelos seus direitos, além de ser um canal para fornecer transparência e garantir os direitos dos cidadãos (ALVES, 2013).

Destacando, que a ouvidoria tem vantagem de abrangência, pois a internet trouxe essa facilidade, onde as pessoas de qualquer lugar do mundo podem e devem se manifestar, seja reclamando, sugerido, elogiando, etc. E nesse sentido para as ouvidorias obterem uma efetiva participação social, as mesmas tem que dar voz aos seus usuários para que eles participem das decisões das organizações, principalmente nas organizações públicas (LINO; BRITO, 2014).

Segundo Perez, Barreiro e Passone (2011), para conseguir obter uma boa governança, seja dentro de uma organização pública ou privada são necessários canais de participação mais efetivos que de fato proporcione clareza nas ações e garanta os direitos dos cidadãos.

Enfim, todas as organizações principalmente as públicas tem que agir de acordo com os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, a fim de garantir

maior clareza na prestação dos serviços, além de promover direitos, participação, e controle social (FILHO, 2011).

### **3 – METODOLOGIA**

A palavra método é algo que orienta uma determinada ação, ou seja, auxilia o pesquisador a chegar a um objetivo específico (PRODANOV; FREITAS, 2009). Neste tópico serão apresentados os métodos utilizados para a elaboração deste trabalho envolvendo as abordagens do problema, os objetos, os procedimentos, local, objeto de estudo, atores envolvidos, a coleta de dados, os instrumentos utilizados na pesquisa e pôr fim a análise dos dados.

#### **3.1 – Quanto a Abordagem do problema**

Em relação à abordagem da pesquisa foi classificada como qualitativa, o pesquisador analisou documentos secundários e saiu a campo para buscar compreender e captar os fenômenos ocorridos seja eles relevantes ou não, pois independentemente de sua relevância são importantes para entender toda a dinâmica envolvida no processo do setor de ouvidoria (GODOY, 1995).

#### **3.2 – Quanto aos objetivos**

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi de cunho descritivo, pois o pesquisador estudou os fenômenos dos processos ocorridos dentro do setor de ouvidoria, além de descrever suas características utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados, inclusive informações de dados secundários fornecidos através da página online da ouvidoria da organização. Esses dados são fornecidos a todos os usuários da organização e para toda a sociedade (GIL, 2008). Nesse caso justifica-se a escolha do método descritivo, pois o pesquisador apenas buscou conhecimento do processo interno do setor de ouvidoria, não havendo nenhum tipo de intervenção, apenas coletou os dados para análise e descrição dos resultados.

#### **3.3 - Quanto aos procedimentos**

O procedimento escolhido foi o estudo de caso, pois permite o detalhe minucioso e amplo do objeto estudado. Para a coleta de dados utilizou-se como ferramentas questionários semiestruturados e análises de dados secundários, pois permite ao pesquisador identificar os

processos da ouvidoria e suas possíveis falhas.

### **3.4 - Quanto ao local da pesquisa**

O presente estudo aconteceu em uma instituição de ensino do setor público situada no sul de Minas Gerais, voltada para o ensino, pesquisa e extensão. Como o objetivo desse trabalho é descrever o processo interno do setor de ouvidoria e compreender as funções desempenhadas por esse setor dentro da organização, além de propor alternativas para possíveis falhas encontradas em seus processos. A escolha por essa organização se deu em virtude da instituição de ensino exercer a função educativa e formar profissionais, que irão atuar nas mais diversas áreas do conhecimento em benefício próprio, como também da sociedade. Essa instituição de ensino oferece cursos de graduação presenciais e a distância, além de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Pois é reconhecida como uma das melhores instituições de ensino superior, sendo inclusive reconhecida internacionalmente. Está organização está situada entre o entroncamento dos três principais grandes centros do Brasil, possibilitando assim acolher vários estudantes de diversas partes do país e do mundo (BRASIL, 2018).

### **3.5 – Objeto de Estudo e atores envolvidos**

O setor de Ouvidoria foi o objeto de estudo desse trabalho, pois é um setor de grande relevância dentro das organizações. Como já mencionado esse setor é a porta de entrada para que as organizações possam dimensionar a qualidade dos serviços prestados, além de garantir a comunicação, os direitos e conseqüentemente a participação social dos usuários. Além disso, foram entrevistados quarenta usuários do curso de Administração Pública e um servidor público que é o chefe do setor. O curso de Administração Pública foi escolhido, pois forma gestores públicos que irão trabalhar direta e indiretamente com os serviços públicos, além de ter em sua estrutura ementas direcionada para a gestão de serviços e estar dentro do campo de públicas. Dessa forma considera-se importante compreender a visão que o ouvidor e os usuários dessa organização possuem sobre o funcionamento da mesma, pois essa visão permite ao pesquisador identificar possíveis falhas nos processos que interfiram na qualidade dos serviços prestados por essa organização.

### **3.6 - Coletas de dados e instrumentos utilizados**

Após a assinatura do termo de aceite, realizou-se a entrevista semiestruturada com o ouvidor público, mediante o auxílio de questionários (Anexo A), que foi utilizado pelo pesquisador, para que o mesmo tivesse parâmetro e pudesse dimensionar a entrevista de forma estruturada. A entrevista foi gravada, pois dessa forma foi possível absorver o máximo de informações para os resultados e as conclusões deste trabalho.

Posteriormente foi aplicado um questionário semiestruturado (Anexo B) aos usuários do curso de Administração Pública a fim de conhecer a perspectiva desses indivíduos acerca do funcionamento do setor de ouvidoria. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas para abstrair o máximo de informações possíveis. Também, foi realizada a pesquisa de dados secundários no site da ouvidoria estudada para colher informações sobre o setor no intuito de enriquecer os resultados e as conclusões desse trabalho. A figura 1 demonstra como serão tratados esses dados secundários.

**Figura 1:** Mecanismo de informação secundaria e nomenclatura

<b>Mecanismo</b>	<b>Nomenclatura</b>
Regimento Interno	(R.I.)
Relatórios do setor de Ouvidoria	(R.S.O.).

### **3.7 – Análises dos dados.**

Para alcançar os objetivos esperados, à análise dos dados consistiu na realização, no estudo e na interpretação dos questionários realizados. No primeiro momento a entrevista foi realizada com o Ouvidor público (Apêndice A), no próprio setor da ouvidoria estudada. Em um segundo momento aconteceu entrevista com os quarenta usuários do curso de Administração Pública (ADMP) (Apêndice B), os quais estão entre o 2º e ao 9º período. A entrevista com os usuários aconteceu com cada período separadamente, durante os intervalos das aulas, foram abordados 05 usuários de cada um dos períodos. Também foram analisados dados secundários do setor de Ouvidoria disponibilizados no site da organização, a fim de complementar e enriquecer o estudo. A figura 2 demonstra o objetivo desse estudo, os métodos utilizados, as fontes dos dados e por fim, como ocorreu a análise dos dados.

**Figura 2:** Detalhamento da análise dos dados

Objetivo	Método Utilizado	Fonte dos dados	Análise de Dados
<p>Descrever o processo interno do setor de ouvidoria e compreender as funções desempenhadas por esse setor dentro da organização.</p>	<p>1. Entrevista realizada com o ouvidor da organização no dia 21 de maio de 2018, através de uma conversa informal gravada, norteada por um roteiro de entrevista (Apêndice A).</p> <p>2. Entrevistas realizadas com os discentes do curso de Administração Pública nos dias 24, 25, 28 e 29 de maio de 2018, através de questionário semiestruturado (Apêndice B).</p>	<p>1. Entrevista com o Ouvidor e página online da organização em estudo</p> <p>2. Foram entrevistados quarenta discentes do curso de Administração Pública do 2º ao 9º período, sendo 05 discentes de cada período que serão tratados nos resultados como: Usuário (a) A, B, C, D e E acrescido do período correspondente e a sigla do curso.</p> <p>Exemplos:</p> <p>*Usuário A, 2ºADMP          *Usuária B, 2ºADMP          *Usuário C, 3ºADMP          *Usuária D, 3º ADMP e assim sucessivamente.</p>	<p>1. A análise dos dados consistiu na escuta da entrevista realizada com o ouvidor, que depois foi transcrita integralmente. Logo após foi feita uma pesquisa na página online da ouvidoria da organização para coletar informações adicionais, a fim de enriquecer os resultados. Posteriormente, foi feita uma leitura e análise do questionário para separar os dados de acordo com o problema de pesquisa proposto, para escrever os resultados e as conclusões deste trabalho.</p> <p>2. A análise dos dados consistiu no exame de questionários aplicados aos usuários (Apêndice B). Posteriormente executou-se a leitura dos mesmos para realizar a tabulação de dados. A mesma consistiu na análise e separação dos dados de acordo com as perguntas realizadas pelo pesquisador. Logo após, foram transcritas para o programa Microsoft Excel a fim de organiza-las e separa-las de acordo com o problema de pesquisa proposto, para enfim escrever os resultados e as conclusões deste trabalho.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor

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

Em nosso cotidiano, muitas vezes ouvimos pessoas reclamarem dos serviços públicos, como por exemplo, demora no atendimento, demora em sua execução, superfaturamentos e na falta de qualidade em geral. No entanto, há mecanismos que podem ajudar a melhorar essas deficiências, como por exemplo, o setor de ouvidoria, que é um setor específico dentro da organização para receber manifestações das mais diversas formas. Esse setor tem a finalidade de intermediar as relações na busca de soluções que sejam satisfatórias para ambos os lados. Foi pensando nesse contexto, que surgiu o problema de pesquisa que motivou e instigou esse estudo: Como funciona o processo interno do setor de ouvidoria de uma organização pública?

### **4.1 – O processo interno do setor de ouvidoria e sua importância no contexto da organização**

A ouvidoria da organização estudada foi criada como um órgão autônomo, com o intuito de contribuir para o crescimento institucional e trazer os usuários para atuarem em conjunto com a administração pública, a fim de propor ações corretivas e apontar sugestões viáveis e pertinentes para o crescimento da organização (R.I.).

Nesse contexto, dentro do setor de ouvidoria, uma peça fundamental para seu bom funcionamento é o profissional que ali atua, ou seja, o “ouvidor”, pois é o mesmo que irá intermediar as relações entre os cidadãos e a administração pública. No entanto, para se tornar um ouvidor público e atuar dentro da organização em estudo são adotados alguns procedimentos internos, que:

“No regimento anterior, o servidor tinha que ser do quadro, com cinco anos de exercício e ter o curso superior, mesmo não estando enquadrado no curso superior, ele pode estar ocupando um cargo de nível médio, mas ele tem que ter o curso superior. Agora são 10 anos, ele tem que ter 10 anos de instituição, ok? Anteriormente como era feito até 2013, de 2009 a 2013, eleição pelo conselho universitário, se candidatava no conselho universitário. E depois de 2013 o reitor indica um candidato dele, um servidor, ele escolhe um servidor e indica lá, e o conselho tem que aprovar ou não, então de qualquer forma tem que ter a apreciação do conselho universitário”. (Ouvidor Público)

Dessa forma, não é qualquer pessoa que pode preencher o quadro de ouvidor na organização estudada. Pois, o mesmo tem que ser concursado e ser indicado pelo reitor, além de ter concluído o ensino superior e ter no mínimo 10 anos de exercício na organização.

Somente após concluir esses critérios é que o servidor poderá ser indicado e conseqüentemente concorrer à vaga.

Após o servidor ser indicado e aprovado pelo conselho universitário o mesmo deve trabalhar de forma coordenada e eficiente para atender aos usuários da melhor forma possível. No entanto, é correto afirmar que o setor de ouvidoria somente terá êxito em seu funcionamento se tiver muito bem definidas as competências e as atribuições específicas do setor, além de funcionários capazes de enfrentar as adversidades que possam surgir no cotidiano.

Diante desse fato, (R.I.) afirma que a ouvidoria em estudo possui suas competências e atribuições muito bem delimitadas e definidas, pois garante que as informações sejam repassadas aos usuários de forma objetiva, direta, clara e gratuita, ressaltando aquelas que são consideradas sigilosas, conforme a legislação vigente. Nesse sentido, compete a Ouvidoria da organização estudada, receber, registrar, processar, analisar e investigar de forma independente as consultas, elogios, reclamações e sugestões que partem de forma espontânea dos usuários da organização; analisar criticamente os requerimentos solicitados pelos usuários e logo após encaminhar para as unidades administrativas competentes; Verificar e analisar as manifestações realizadas de forma anônima, e entendendo por cabível, tomar as providências necessárias, sempre levado em consideração à finalidade e a ocorrências dos fatos, e havendo materialidade nos fatos, tomar os procedimentos necessários; Acompanhar as providências tomadas pelas unidades administrativas competentes e garantir a resolução da manifestação, bem como tem a incumbência de informar o usuário sobre o andamento do processo; Sugerir para as unidades administrativas, medidas que aprimore o processo e o funcionamento das atividades acadêmicas ou administrativas da organização, tais como a edição, alteração ou revogação de atos normativos internos, e por fim estabelecer e promover transparências em suas atividades rotineiras para a organização e para a sociedade em geral.

Essas competências e atribuições trazem para o ouvidor parâmetros para trabalhar de forma eficiente gerando resultados para os usuários e para a organização. Pois, em um mundo capitalista onde a concorrência está presente no mercado, o que diferencia uma organização das demais é a qualidade existente em seus serviços. Nesse sentido, para que as organizações tenham um parâmetro de como está à qualidade dos seus serviços é imprescindível que tenha em sua estrutura um setor de ouvidoria. Diante desse fato, foi perguntado ao ouvidor público o que motivou ou levou a organização a criar o setor de ouvidoria:

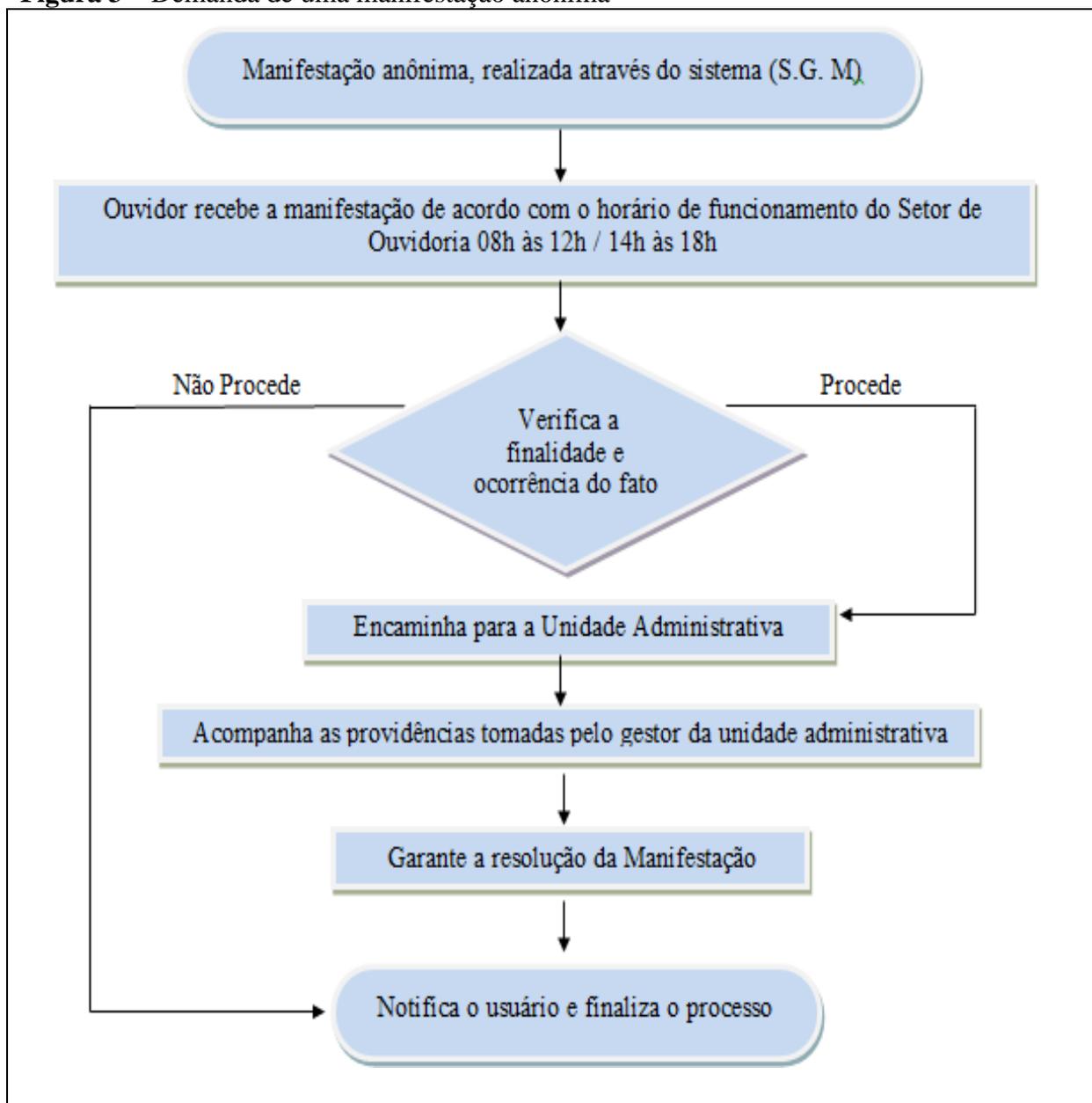
“É o seguinte, todas as organizações, as grandes empresas, todas já tinham ouvidoria, mesmo que seja no 0800, aí a CGU, a Controladoria Geral da União do Estado, o governo Federal, os movimentos sociais, os próprios sindicatos nossos aqui e de outros, começaram o movimento no Brasil para todas as universidades ter, e foi através desses movimentos, até mesmo para dar transparência e também para os alunos ter um canal de comunicação de acesso com a Reitoria, com os professores, um canal de denúncia, de elogio, de reclamação, isso a nível de Brasil. Como a maioria das empresas já tinham as universidades começaram a atuar também nesse tipo.”  
(Ouvidor Público)

Verifica-se, portanto, que o setor de ouvidoria dentro dessa organização, foi criado principalmente para que os usuários pudessem ter um canal de acesso com a reitoria, professores e departamentos, além de poder registrar suas manifestações, ou seja, a ouvidoria foi criada como um mecanismo de intermediação das relações entre organização e seus usuários para buscar a qualidade dos serviços prestados.

No entanto, para que os usuários possam se manifestar em relação aos serviços prestados, são necessários que sejam disponibilizados canais de acesso para esses fins. Segundo o Ouvidor Público, através de alguns canais que serão demonstrados abaixo, o usuário pode entrar em contato com a Ouvidoria da organização para realizar suas manifestações. Ressaltando que ao procurar a ouvidoria o atendimento pode ser identificado ou anônimo, pois existem usuários que não se sentem à vontade para se identificar.

Ainda sobre as manifestações anônimas, considerando a ouvidoria estudada e de acordo com o Ouvidor Público, o setor de ouvidoria pode e deve receber solicitações positivas ou negativas, mas a mesma deve ter no mínimo alguns elementos que de fato comprove sua veracidade, ou seja, tem que ter algum fundamento, pois nesse tipo de solicitação não há possibilidade de o ouvidor entrar em contato com o solicitante para pedir maiores esclarecimentos. Nesse caso se não houver elementos mínimos que comprove tal solicitação, a ouvidoria não encaminha a solicitação para o órgão responsável para que haja apuração dos fatos. Abaixo, a figura 3 sintetiza o fluxo de uma manifestação realizada por um usuário anônimo pelo Sistema de Gerenciamento de Manifestação (S.G.M.).

**Figura 3** – Demanda de uma manifestação anônima

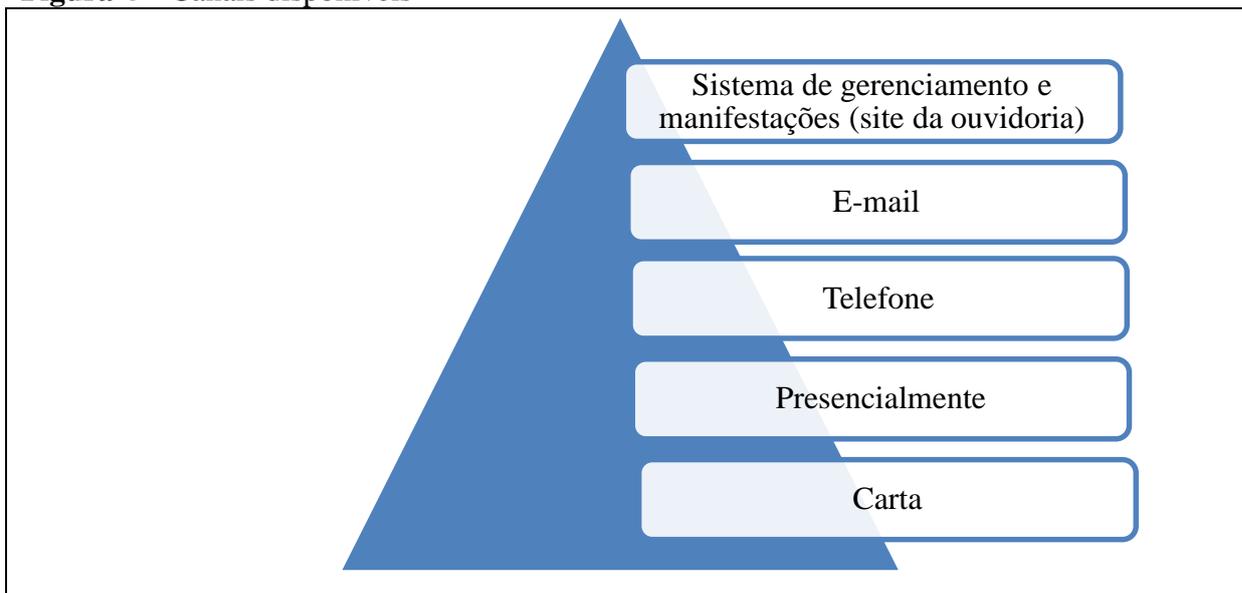


Fonte: Elaborada pelo autor

No entanto, independentemente do tipo de manifestação, o setor de ouvidoria só pode receber demandas através dos canais que estão disponíveis aos usuários. Esses canais podem ser físicos ou virtuais e podem ser considerados como a porta de entrada para o usuário acessar os serviços oferecidos pela ouvidoria.

Nesse caso, devido à importância dos canais de acesso, a figura 4 demonstra quais os canais que são disponíveis pelo setor da ouvidoria estudada para que os usuários possam realizar suas manifestações.

**Figura 4 – Canais disponíveis**



Fonte: Elaborada pelo autor

Dentre todos esses canais disponíveis, a solicitação presencial é a que mais incomoda os usuários devido à exposição. Pois nesse ambiente, muitos temem sofrer perseguição ao buscar seus direitos. Segundo o Ouvidor Público, esse fato realmente acontece, pois muitas vezes as pessoas, não procuram o setor de ouvidoria por “[...] medo de sair prejudicadas”. No entanto, a Usuária A, 7ºADMP, afirma que muitas vezes o “[...] aluno fica marcado. Sei de casos de alunos que foram reprovados”. Diante desses fatos, o Ouvidor Público salienta que, “essa é uma realidade que a universidade tem que mudar, porque estamos aqui para ouvir e ajudar e não o contrário”.

No entanto, conforme afirma o Ouvidor Público, esse ponto fraco do setor de ouvidoria em relação à solicitação presencial pode ser amenizado, com um diálogo aberto entre o ouvidor e o usuário, com um ambiente tranquilo, aconchegante, acolhedor, e principalmente o ouvidor se mostrar imparcial, pois dessa forma irá proporcionar maior participação do usuário e mostrar para ele que a sua contribuição vai ajudar a melhorar a qualidade dos serviços. Além de informar ao usuário que em função de sua contribuição, ele não sofrerá quaisquer tipos de advertências, discriminação, nem tampouco sofrerá punições dentro da organização.

Todavia, para a participação dos usuários no processo do setor de ouvidoria é importante destacar o sistema de gerenciamento de manifestação que é um dos meios utilizados pelos mesmos para registrar suas manifestações. Pois de acordo com o Ouvidor Público, esse sistema gera eficiência nos atendimentos, qualidade nos serviços prestados, e principalmente transparência nas ações. No entanto, o mesmo relata que devido à questão da transparência que

é um dos quesitos importante, dentro de uma organização pública, o setor de ouvidoria está implantando outro sistema para reforçar a transparência da organização. Pois,

“Está tendo um sistema que chama e- ouve, sistema único né, é de ouvidoria do governo federal, nós vamos integrar ele a nível nacional, as universidades, as escolas agrotécnicas, as escolas técnicas, os órgãos federais, também estão aderindo ao e-ouve, se você fizer uma manifestação no e-ouve contra a universidade, fica registrado lá na Ouvidoria Geral da União em Brasília. Só mais uma colocação, se tiver uma denúncia, reclamação, manifestação contra algum diretor da Universidade, que ocupa um cargo de direção, ele tem que mandar de imediato para a Ouvidoria Geral da União.” (Ouvidor Público)

Conforme foi relatado pelo Ouvidor Público, percebeu-se que, esse sistema traz mais transparência nas ações e nos atos dos servidores públicos para a sociedade e, principalmente para o poder público, uma vez que a transparência e as ações independem do cargo ou função que o servidor exerce dentro da organização. Ao realizar algum ato ilícito e for denunciado por meio desse sistema, o ouvidor tem que registrar de imediato a solicitação na Ouvidoria Geral da União em Brasília. Contudo, afirma-se que com o aumento da credibilidade e da transparência nas ações, conseqüentemente haverá aumento da qualidade nos serviços prestados pela organização.

Entretanto, a qualidade dos serviços, não depende somente da efetividade dos processos e sistemas da organização. É necessário e primordial que os setores trabalhem de forma coordenada para gerar eficiência nos processos e, conseqüentemente na qualidade nos serviços prestados. Para gerar tal eficiência e qualidade em seus serviços o R.I., afirma que a ouvidoria estudada tem os seus processos muito bem delimitados e definidos, além de possuir o sistema de gerenciamento e manifestações, conforme citado anteriormente, que funciona 24 horas por dia e em tempo real, disponível no site da ouvidoria. Além desse sistema é possível registrar a manifestação por e-mail, por telefone, presencialmente, ou por carta. De acordo com o Ouvidor Público é indiferente a escolha do canal, contudo, as manifestações somente serão acessadas pelo ouvidor de acordo com o horário de funcionamento do setor que é de 08h00 as 12h00 e das 14h00 às 18h00.

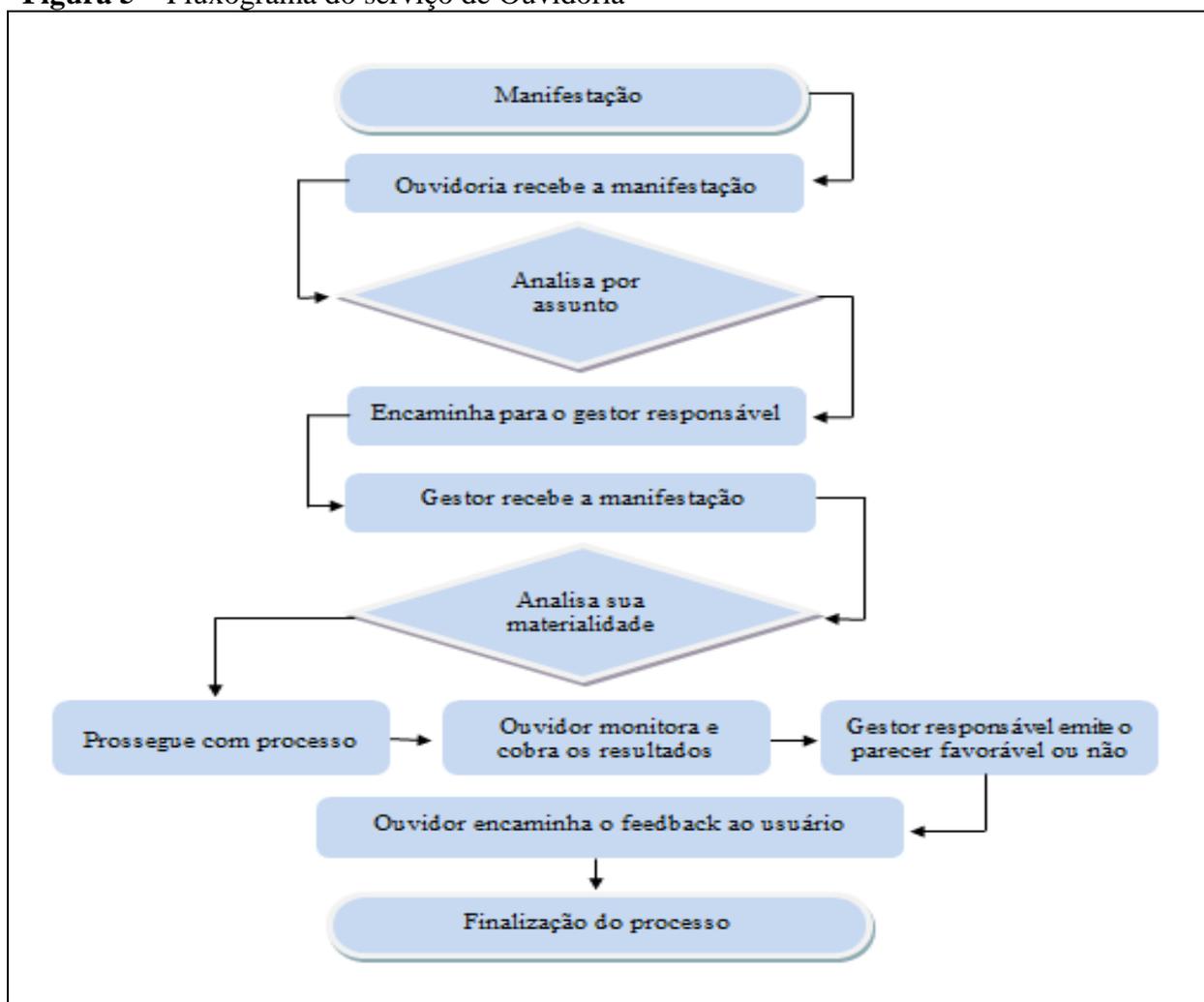
Não obstante, de acordo com os horários mencionados acima, o ouvidor recebe as manifestações realizadas pelos manifestantes. Após o recebimento o ouvidor analisa a manifestação em função do assunto e verifica sua materialidade, ou seja, se é passível de solução ou não e logo após encaminha para o gestor responsável. Este recebe a manifestação, analisa o problema e toma as providencias necessárias para a solução da inconformidade do serviço. Simultaneamente o ouvidor monitora a movimentação do processo e os resultados

gerados. O gestor responsável pelo setor a qual o serviço está em inconformidade com a qualidade esperada pelo usuário emite o parecer, favorável ou não de acordo com a materialidade da manifestação, após o parecer, sendo ele positivo ou negativo, o gestor responsável encaminha para o ouvidor o qual fornece ao usuário o feedback em relação à manifestação apresentada, para que o usuário tenha acesso à conclusão apresentada pela organização referente à manifestação, momento em que o ouvidor finaliza o processo.

Conforme afirma R.I., nos casos de denúncias, sugestões ou reclamações, o gestor para a qual foi encaminhada a manifestação tem um prazo de 20 dias para encaminhar as respostas parciais e 30 dias para respostas definitivas, a fim de concluir o processo.

Para melhor compreensão de como funciona o fluxo dos serviços da Ouvidoria estudada, a seguir a figura 5 sintetiza de forma detalhada como é realizado esse processo.

**Figura 5** – Fluxograma do serviço de Ouvidoria

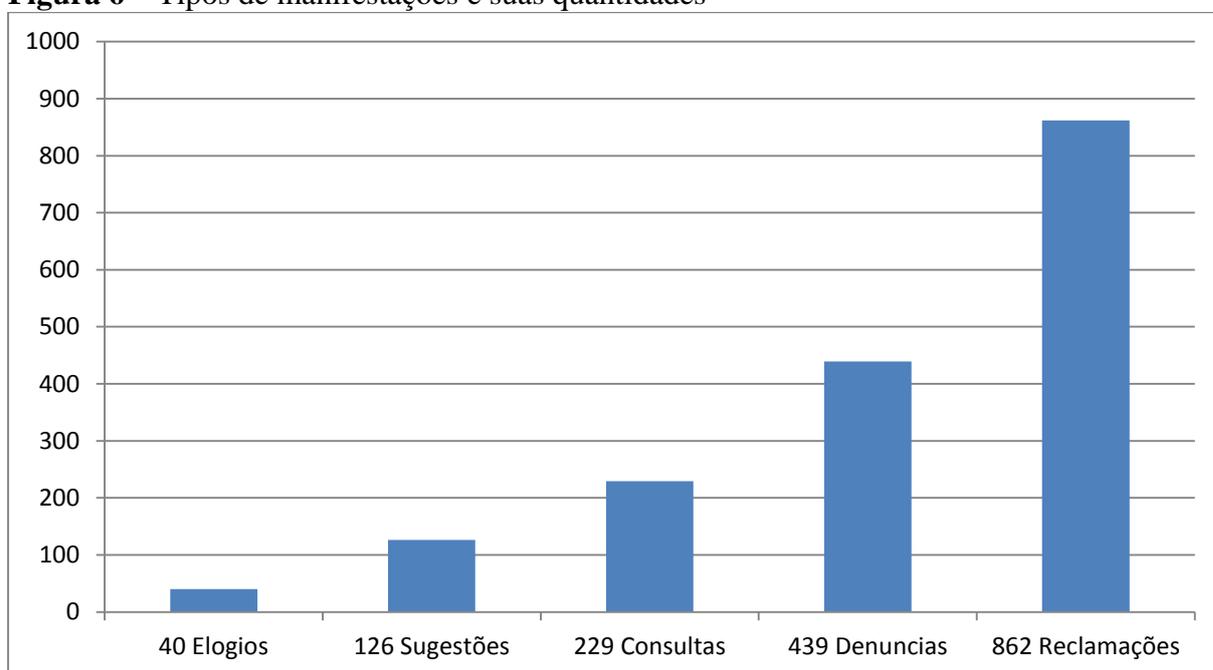


Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.2 – Tipos de manifestações e os atendimentos realizados pelo setor de ouvidoria

Um fator importante a se destacar dentro de uma organização pública são os tipos de manifestações realizadas pelos usuários, pois essas manifestações auxiliam a organização a dimensionar a qualidade dos serviços prestados. Diante desse fato, conforme verificado no R.S.O., o setor de ouvidoria estudada, entre os anos de 2014 a 2016, recebeu um total de 1.696 manifestações, dividindo-se em elogios, sugestões, consultas, denúncias e reclamações. Para melhor visualização dessas informações, a figura 6 demonstra às quantidades de manifestações de acordo com suas tipologias.

**Figura 6** – Tipos de manifestações e suas quantidades



Fonte: Elaborada pelo autor

Percebe-se na figura 3, que dentre as manifestações realizadas há elogios, sugestões e consultas no que se refere à organização em geral, isso significa que existem alguns usuários que se preocupam com o processo e a qualidade dos serviços prestados, pois conforme afirma o usuário C, 8ºADMP, as “[...] sugestões nos processos fazem grande diferença dentro das organizações. ”

Porém, destaca-se que as denúncias e as reclamações são as manifestações que mais se sobressaem na organização, pois:

“Os alunos que entra no sistema para reclamar muitas vezes estão com razão. Mas eles podem sugerir também, sabe, porque às vezes eles podem sugerir algo que a gente nem tava pensando e isso pode contribuir para melhorar nossos serviços, certo?”  
(Ouvidor Público)

No entanto, é possível reverter e mudar essa realidade, pois é importante que os usuários além de reclamarem ou denunciarem os serviços que não estão em conformidade com suas expectativas, comecem a participar ativamente do processo da ouvidoria, consultando e sugerindo, ou seja, contribuindo com informações relevantes para a busca da qualidade almejada. De acordo com a Usuária A, 8ºADMP, “[...] a ouvidoria é uma forma de participação dos alunos na universidade. É uma forma de apoio a todas as pessoas que passam por situações de desconforto, injustiça e repressão, além de verificar a situação incorreta e trazer melhorias”.

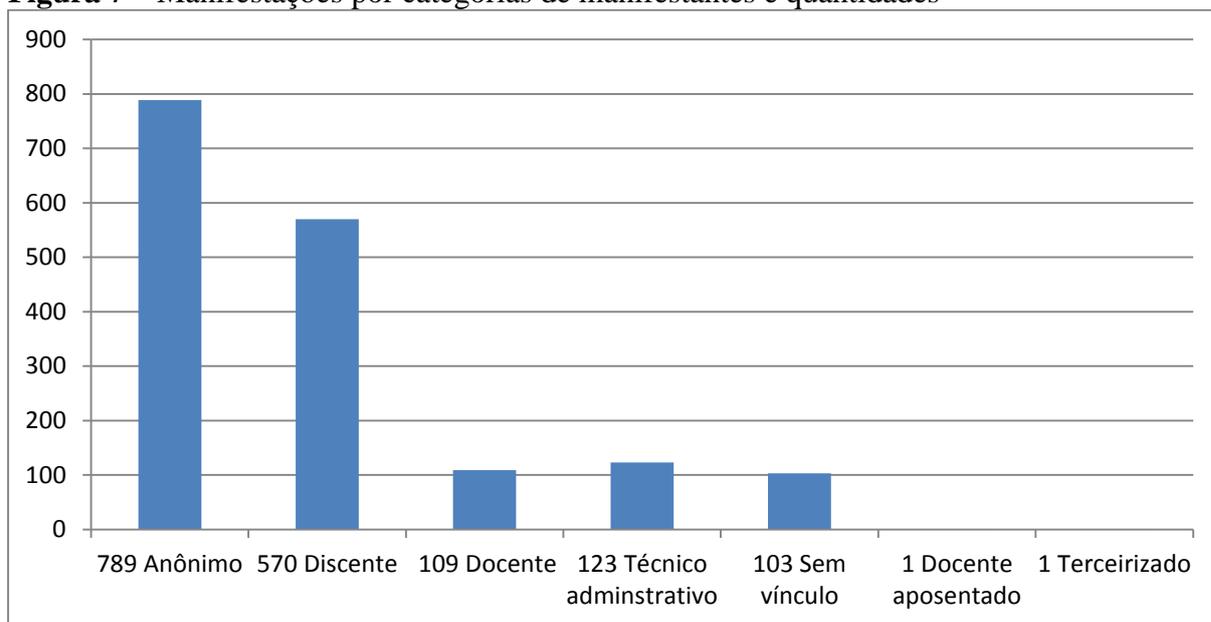
Ademais, verifica-se a necessidade de a organização trabalhar com o processo de conscientização dos usuários no que se refere às consultas e sugestões, pois conforme afirma a Usuária C, 9ºADMP, “[...] falta uma divulgação mais ampla sobre os propósitos do setor de ouvidoria da Universidade, [...] poucos entendem que a ouvidoria é bem mais do que reclamar de professores”.

Diante desse fato, é interessante destacar os tipos de usuários que se manifestam no setor da ouvidoria estudada. Pois de acordo com o R.S.O., dentre esses usuários destaca-se os usuários anônimos, os discentes, docentes, técnicos administrativos, usuários sem vínculo direto com a organização, docente aposentado e funcionário terceirizado.

Entretanto, o que se percebe nessa organização, é a preferência dos usuários em realizar manifestações anônimas. Segundo R.I., essa preferência pode estar vinculada ao fato de que no anonimato e necessário somente o fornecimento de um e-mail válido para possibilitar o acompanhamento da manifestação realizada. Salientando que ao realizar a manifestação anônima, o usuário precisa apresentar uma justificativa que será avaliada pela ouvidoria, e caso seja aceita, a manifestação seguirá os trâmites normais e caso seja considerada não pertinente será finalizada pelo ouvidor.

Contudo, para melhor compreensão, a figura 7 ilustra os tipos de usuários e as quantidades de manifestações apresentadas por cada grupo na ouvidoria estudada.

**Figura 7** – Manifestações por categorias de manifestantes e quantidades



Fonte: Elaborada pelo autor

Não obstante, é interessante destacar que dessas, 1696 manifestações, todas foram atendidas e finalizadas. Segundo o ouvidor, mesmo quando a manifestação:

“Não tem materialidade, ou seja, vamos supor que o professor não está dando uma aula legal, não tem materialidade né, mas de qualquer forma vai para o chefe dele, não fica sem resposta, ninguém fica sem resposta. Nunca ficou nesses nove anos. Tem algumas coisas que quando o aluno vem cá, por exemplo, o aluno reclamou que o ônibus articulado não vira ali perto da Floresta, aí eu falei para ele, eu posso te dar uma resposta de pai, ele não vira na floresta porque ele é articulado e tal e você anda oitenta metros para você não ficar gordo igual eu né, porque é complicado. Ele saiu rindo porque não tem lógica né. Às vezes você reclama sem razão.”(Ouvidor Público)

Nesse contexto, o Ouvidor Público, afirma que o aluno foi à ouvidoria fazer a solicitação presencialmente, mas como o ouvidor percebeu a imaterialidade da manifestação, tentou um diálogo com o usuário para que o mesmo entendesse o porquê de o ônibus não ir até o local desejado. Houve um entendimento entre as partes e não precisou dar prosseguimento formal a solicitação. Nesse caso específico, o usuário entendeu os argumentos do ouvidor, mas mesmo se ele quisesse prosseguir com a formalização da manifestação, o ouvidor teria que prosseguir com o processo normalmente.

E interessante destacar que a ouvidoria é o setor que recebe todas as manifestações referentes à organização. No entanto, é um setor que está sujeito a receber reclamações dos usuários, mas segundo o Ouvidor Público, muitas vezes essas reclamações são superficiais e sem motivo algum, ou seja, o usuário reclama, porque:

“A porta fica encostada. Quando eu saio eu ponho uma placa, ponho o telefone, tem o fixo, celular, tudo aí. Passa uma vez só aqui e faz a reclamação na ouvidoria, mas nada grave, nada que fosse mais sério, essas coisas assim.”(Ouvidor Público)

Enfim, independente do caso ou do tipo de manifestação seja considerada importante ou não, os serviços prestados pela ouvidoria são de suma importância para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização, conforme afirma o Usuário D, 4ºADMP, é através das manifestações que “[...] a organização poderá fazer o controle de qualidade dos serviços prestados, além de planejar estrategicamente eventuais contingências”, pois qualquer organização sempre tem como metas e objetivos aperfeiçoar seus procedimentos e sistemas para prestar um bom serviço e/ou vender seus produtos com qualidade para seus usuários.

Contudo, para que a organização tenha em sua estrutura uma contínua qualidade dos serviços prestados, a figura 8 demonstra as falhas identificadas no setor da ouvidoria estudada e as possíveis alternativas para melhorias.

**Figura 8** – Falhas e alternativas propostas.

<b>Categorias</b>	<b>Falhas</b>	<b>Alternativas Propostas</b>
Participação dos usuários	Falta de divulgação sobre a finalidade do setor de ouvidoria para a comunidade acadêmica e para sociedade.	Realização de um trabalho informativo sobre o setor de ouvidoria para que toda a sociedade e especialmente os usuários que estão ingressando na universidade tenham conhecimento dos serviços realizados por esse setor.
Funcionário do Setor de Ouvidoria	Indicação do Ouvidor pelo Reitor da organização, que pode levar a casos clientelismo.	Votação direta pelos usuários da organização.
Prestação de contas	Demora na prestação de contas dos atendimentos realizados e dados não disponibilizados de acordo com seus respectivos meses e anos.	Realizar o fechamento mensal dos atendimentos realizados e disponibiliza-los no máximo até o 10º dia útil do mês posterior.
Manifestações	Não há disponível no Relatório Interno do setor da ouvidoria o teor das manifestações. Exemplo: Quais foram os tipos de reclamações, sugestões, elogios, consultas e denúncias.	Criar relatórios mensais por categorias e tipos de manifestações. Exemplo: Mês de novembro de 2018 houve 20 reclamações sobre os atendimentos realizados pelos servidores da organização, 20 elogios sobre os professores, 01 denúncia de assédio e assim sucessivamente.
Localização do setor de Ouvidoria	O setor de Ouvidoria está em um local afastado de seu público alvo	Trazer o setor de ouvidoria para uma localização central para estimular manifestações presenciais.

Fonte: Elaborada pelo autor

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo constatou-se que a ouvidoria é um mecanismo para a qualidade dos serviços, conforme pôde ser observado no caso investigado em uma instituição federal de ensino localizada no sul de Minas Gerais. Por meio deste estudo foi possível analisar e entender como funciona o setor de ouvidoria, ou seja, seus processos e atendimentos, além de identificar falhas em seus processos e propor possíveis melhorias.

Foi observado que o setor de ouvidoria é importante para o bom funcionamento da organização pública, pois ele o elo de comunicação entre a organização, usuários e a sociedade. A ouvidoria estudada possui algumas competências e atribuições para que os processos internos funcionem, as quais direcionam o profissional da ouvidoria, afim de que todos os processos sejam seguidos, respeitados e, principalmente sejam transparentes, assegurando assistência e preservando os direitos dos cidadãos. Porém, para que de fato isso aconteça, é necessária à participação dos usuários no processo, pois esses atores são peças fundamentais, pois podem exercer uma influência positiva no processo da melhoria organizacional.

Assim sendo, observou-se que existe a necessidade dessa organização fazer um trabalho informativo sobre o seu setor de ouvidoria para que a sociedade e, especialmente os usuários que estão ingressando na universidade, tenham conhecimento dos procedimentos e funcionalidades desse setor, pois dessa forma poderá ampliar a participação dos mesmos e, principalmente desmistificar a má impressão que as pessoas têm desse setor.

Ademais, foram identificadas algumas falhas do setor de ouvidoria que podem levar a perda da credibilidade que a organização adquiriu perante a sociedade e principalmente diante dos órgãos de fiscalização, haja vista ter sido considerada a instituição com o menor índice de vulnerabilidade a fraudes e corrupção no estado de Minas Gerais. Assim sendo, foram propostas algumas alternativas viáveis para que a organização possa corrigir essas falhas e se mantenha em destaque como uma organização padrão.

Enfim, esse estudo contribui e oferece aporte teórico para que as organizações, os usuários e a sociedade em geral tenham conhecimento da importância que o setor de ouvidoria tem dentro das organizações, principalmente das organizações públicas, além de mostrar que esse setor não tem a intenção de prejudicar ninguém e sim somar forças para ofertar produtos e serviços com qualidade.

Visa também, auxiliar futuras pesquisas com intuito de fornecer informações sobre os processos, os atendimentos realizados e concluídos, a visão dos usuários acerca do setor de ouvidoria do setor público e dos serviços prestados. Não obstante é necessário destacar também

as dificuldades encontradas nesse estudo, principalmente pelo mesmo ter sido realizado em uma instituição do setor público, onde há muitas burocracias a serem enfrentadas e pouca participação dos servidores públicos. Nesse sentido, é necessário que a organização abra suas portas e oriente seus servidores a contribuir com futuras pesquisas sobre a organização, pois essas pesquisas podem ser os gargalos para que a organização identifique pequenas falhas e consequentemente possa corrigi-las para que mantenha a qualidade dos serviços prestados.

## 6 - REFERENCIAS:

ALVES, A. C. R. **A ouvidoria como instrumento de controle social da Administração Pública: A Experiência da Prefeitura Municipal de Lavras.** 156p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

BRASIL. Lei Nº 13.416, de 26 de junho de 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm)>. Acesso em 9 nov. 2017a.

BRASIL. Ouvidoria UFLA. Disponível em: < <https://ouvidoria.ufla.br/sobre-a-ouvidoria/o-que-e-a-ouvidoria/>>. Acesso em 30 jul. 2018.

BRASIL. Ouvidorias. gov. **Histórias das ouvidorias.** Disponível em: <<http://www.ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>>. Acesso em 3 nov. 2017a.

BRASIL. Ouvidorias. Gov. **Manual de Ouvidoria Pública.** Disponível em: <<http://ouvidorias.gov.br/ouvidorias/orientacoes/manual-de-ouvidoria-publica.pdf>>. Acesso em 25 agost. 2018.

BRASIL. Portal Universidade Federal de Lavras. Disponível em: <<http://www.ufla.br/portal/institucional/sobre/localizacao/>>. Acesso em 5 abr. 2018.

CRUZ, A. M. de O. et al. O serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais? **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, p. 1-8, 29 out. a 01 de nov. de 2005.

FERNADES, F. et al. Inovação em ouvidorias do SUS – Reflexões e potencialidades. **Ciência & Saúde Coletiva**, 21(8): 2547-2554, 2016.

FILHO, J. dos S. C.; **Manual de direito administrativo**, 24 ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2011.

JUNQUILHO. G. S. A administração Pública Brasileira rumo à Burocratização. In: JUNQUILHO. G. S. **Teorias da Administração Pública**. Brasília: Editora Capes, 2010. cap. 5, p. 115 – 115.

LEAL, G. C. S. de G. et al. O processo de industrialização e seus impactos no meio ambiente urbano. **QUALIT@S Revista Eletrônica**, v.7, n.1, p. 1-11, 2008.

LINO, R. P. B.; BRITTO, P. A. P. de. As ouvidorias como mecanismo de participação social no processo regulatório: discussão e estudo de caso. **Revista de pesquisa de políticas Públicas**, Brasília, ed. 4, p. 4-24, dez. 2014.

LUCIANO, E. et al. Percebendo os benefícios e dificuldades da adoção da gestão de serviços de tecnologia da informação. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 143-162, jan./mar. 2012.

MACHADO, F. R. DE S.; BORGES, C. F. Análise do componente ouvidoria na implementação

da política de participação no SUS no estado do Rio de Janeiro. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 19, n. 44, jan./abr. 2017, p. 365.

Moraes *et al.* Ouvidorias como dispositivos de gestão participativa de políticas públicas: sua história e experiência no Pará. **III Congresso Consad de Gestão Pública**. Participação, transparência e accountability na gestão pública: experiências e questões. Brasília: 2010.

OUVIDORIA IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php?option=com\\_content&view=article&id=726&Itemid=38](http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php?option=com_content&view=article&id=726&Itemid=38)>. Acesso em: 3 nov. 2017.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção**: (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: UnicenP, 2007. 375 p.

PEIXOTO, S. et al. Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários. **Saúde Sociedade**. São Paulo, v. 22, n.3, p.785-794, set. 2013.

PEREIRA, M. Z. **Interação do Setor de serviços com os demais setores da economia**: uma análise de insumo – produto (2000-2005), 117p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Faculdade de Economia, Juiz de Fora, 2012.

PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. **Construindo a Ouvidoria no Brasil**: Avanços e perspectivas. São Paulo: Edição Unicamp, 2011.

PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. E.; PASSONE, E. **Construindo a ouvidoria no Brasil**: Avanços e perspectivas. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011. 200 p.

POCHMANN, M. **Brasil sem Industrialização**: a herança renunciada. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2016. 182 p.

RAUSCH, R. B.; SOARES, M. Controle social na administração pública: A importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de educação e pesquisa em contabilidade**. v. 4, art. 2, p. 23-43, set./dez. 2010.

REIS, R. T. **Gestão do tempo e qualidade de vida como fatores de produtividade no trabalho**. 44p. Dissertação (Monografia) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília, 2006.

SCANFONE, L.; TORRES, N. Compreendendo as inovações empreendidas nos sistemas de operações de serviços por meio do método PCN Analysis: Um estudo de múltiplos casos em serviços de atendimento ao cidadão. **Revista de ciência da Administração**, vol. 19, num. 47, abril 2017, p. 75-93, abr. 2017.

SILVEIRA, E. F.; OLIVEIRA, N. A.; PESSOA, E. A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional. **Universidade de Brasília – Unb e Universidade Corporativa Correios – ÚNICO**. p. 1-15, nov. 2017.

SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR. Disponível em: <<https://www.stm.jus.br/informacao/agencia-de-noticias/item/4399-artigo-ouvidoria-e-um-valioso-instrumento-de-resolucao-de-conflitos>>. Acesso em 4 nov. 2017a.

SUZIGAN, W. Estado e Industrialização no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1-12, out. – dez. 1998.

## **7 - ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM OUIDOR (A) DA ORGANIZAÇÃO SITUADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

- A. Há quanto tempo existe o setor de ouvidoria na organização?
- B. O que levou a organização a criar o setor de ouvidoria?
- C. Quais os canais disponíveis para os clientes e/ou cidadãos acessar a ouvidoria?
- D. Esses canais são suficientes ou poderiam ser expandidos, teria algum exemplo?
- E. Quais são as principais solicitações na ouvidoria, reclamações, sugestões, elogios ou outros?
- F. Poderia descrever minuciosamente, ou seja, com detalhes todos os processos da ouvidoria, desde o início até a sua conclusão?
- G. Em média, qual é o tempo de conclusão de uma solicitação?
- H. Os processos descritos acima, em sua opinião tem eficácia e são eficientes, ou tem algo que poderia ser melhorado?
- I. Existe algum canal ou ferramenta na qual o solicitante pode acompanhar a sua solicitação, quais seriam?
- J. Após a conclusão do processo é proporcionado algum feedback para o solicitante, em quais meios?
- K. Em sua opinião, quais são as contribuições e melhorias que o setor de Ouvidoria traz para a organização?
- L. Já houve alguma reclamação do próprio setor de Ouvidoria, se sim, algo foi feito para melhorar?
- M. Qual é a política da organização, no que se refere à ouvidoria? O que é colhido em termos de sugestões e melhorias, ou mesmo aspectos a serem mudados ou eliminados é implementado no contexto organizacional? Se sim, a partir de quais parâmetros?

**8 - ANEXO B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM O ÚSUÁRIO (A) E/OU CIDADÃO (Ã) DA ORGANIZAÇÃO SITUADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

Nome (Opcional): \_\_\_\_\_

Curso e período: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( )Feminino ( )Outro

A. Qual a função exercida por você dentro da organização (Universidade)? ( ) docente ( ) Discente ( ) Técnico administrativo ( ) Outros, qual? \_\_\_\_\_

B. Você está satisfeito com os serviços prestados pela organização (Universidade) na qual você está inserido, ou seja, há qualidade nos serviços que você utiliza?

( ) Sim ( ) Não

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. Se a resposta da letra “B” foi não, já tentou fazer algo para tentar mudar essa situação?

( ) Sim ( ) Não. Se sim, o que, teve êxito? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. Em uma escala de 0 a 10, qual nota você daria para a qualidade dos serviços consumidos por você dentro da organização (Universidade). Nota \_\_\_\_\_. Justifique sua nota: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

E. Você já visitou a pagina on-line da Ouvidoria da Universidade para conhecer melhor o setor, ou seja, seu funcionamento, os dados disponíveis, etc? ( )Sim ( ) Não

F. Você já utilizou a ouvidoria alguma vez para reclamar, sugerir, elogiar, etc?

( ) Sim ( ) Não

G. Se a resposta da questão “F” foi “NÃO” já teve alguma situação na qual você teve vontade?  
(        ) Sim (        ) Não. Se a resposta foi sim, porque não utilizou?

---

---

---

H. Se a resposta da questão “F” foi “SIM” ficou satisfeito com o serviço prestado, levando em consideração o atendimento, agilidade no processo, feedback, entre outros?

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

---

---

I. Você considera o setor de ouvidoria importante dentro de uma organização?

(        ) Sim (        ) Não (        ) Parcialmente. Justifique sua resposta:

---

---

---

J. Em sua opinião o setor de ouvidoria pode ser considerado uma ferramenta de participação social e exercício da cidadania em prol da qualidade no setor público?

(     ) Sim (     ) Não. No caso de a resposta ser “NÃO” justifique sua resposta: -

---

---

---