



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ÉRICA LAURENTINO GOMES

PANORAMA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE OUVIDORIAS PÚBLICAS

BRASÍLIA – DF

2025

ÉRICA LAURENTINO GOMES

PANORAMA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE OUVIDORIAS PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Brasília – Departamento de Ad-
ministração como requisito parcial para obtenção
de grau de bacharel em Administração.
Orientadora: Msc. Olinda Maria Gomes Lesses.

BRASÍLIA – DF

2025

CIP - Catalogação na Publicação

Lp Laurentino Gomes, Érica .
 Panorama da qualidade nos processos de Ouvidorias
 Públicas / Érica Laurentino Gomes;

 Orientador: Olinda Maria Gomes Lesses . -- Brasília, 2025.
 51 f.

 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação -
 Administração) -- aqui Universidade de Brasília, 2025.

 1. Ouvidoria Pública. 2. Qualidade nos porcessos. 3.
 Gestão Pública. I. Maria Gomes Lesses , Olinda, orient. II.
 Título.

ÉRICA LAURENTINO GOMES

**PANORAMA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE OUVIDORIAS
PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Brasília – Departamento de
Administração como requisito parcial para
obtenção de grau de bacharel em
Administração.

Data da aprovação: 26/02/2025

Profa. Olinda Maria Gomes Lesses — Orientador
Mestre em Ciências Empresariais
Professor(a) da Universidade de Brasília (UnB)

Prof. Elivânio Geraldo de Andrade — Membro
da Banca
Mestre em Administração
Professor(a) da Universidade de Brasília (UnB)

Elizania De Araujo Goncalves — Membro da
Banca
Mestre em Economia de Finanças Públicas

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos, sobrinhos e ao meu namorado, que sempre foram meu incentivo e acreditaram no meu potencial...

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

A minha orientadora, Olinda Maria Gomes Lesses que durante toda produção me acompanhou pontualmente, dando todo o auxílio necessário para a elaboração do projeto.

A todas as ouvidorias que participaram das pesquisas, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

A minha irmã e cunhado, Josiene e Glauber, que me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos e não permitiram que eu desistisse da educação superior.

A meu namorado, João Vitor, que me incentivou em cada momento e passou noites revisando o projeto.

E por fim, dedico a todos que ajudaram direta ou indiretamente, ao desenvolvimento da pesquisa.

“A qualidade nunca se obtém por acaso; ela é sempre o resultado do esforço inteligente.”

(John Ruskin).

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo avaliar a qualidade nos processos das ouvidorias públicas, focando nos desafios enfrentados para garantir a excelência no atendimento e na solução das demandas da população. As ouvidorias desempenham um papel vital na administração pública, atuando como mediadoras entre os cidadãos e o poder público, mas enfrentam desafios significativos, como a falta de padronização nos processos, a limitação dos recursos tecnológicos, a insuficiência de capacitação dos profissionais e a sobrecarga de demandas. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, baseada na análise documental sobre a legislação, a evolução histórica e as práticas de gestão de ouvidorias no Brasil. Além disso, foram investigados através aplicação de questionários os critérios utilizados para avaliar a qualidade nos serviços prestados, os indicadores empregados pelas ouvidorias públicas, e as práticas que têm sido implementadas em busca de maior eficácia na resolução das demandas. Os resultados indicaram que, apesar do avanço nas estruturas das ouvidorias, muitos desafios persistem, como a ausência de sistemas integrados e a falta de processos padronizados para a gestão das demandas. Ademais, a capacitação dos profissionais e o uso insuficiente de tecnologias foram destacados como pontos críticos que impactam diretamente na qualidade do atendimento. Conclui-se que a implementação de boas práticas, como a modernização tecnológica, a capacitação contínua dos servidores e a adoção de indicadores de desempenho claros, são essenciais para melhorar a eficácia das ouvidorias públicas. Este estudo contribui para o aprimoramento contínuo dessas instituições, propondo soluções práticas e teóricas que visam fortalecer a confiança da população no funcionamento da administração pública. Recomenda-se para trabalhos futuros, pesquisas voltadas: implantação de sistemas de gestão da qualidade em ouvidorias públicas, assim como uma análise crítica dos procedimentos padrões e sua contribuição para a qualidade dos serviços prestados pelas ouvidorias públicas, aplicação do modelo SERVQUAL no contexto das ouvidorias, aprofundamento em indicadores de qualidade para ouvidorias e impacto da tecnologia na melhoria dos processos de qualidade em ouvidorias.

Palavras-chave: ouvidoria pública; qualidade nos processos; gestão pública.

ABSTRACT

This study aims to assess the quality of processes within public ombudsman offices, focusing on the challenges faced in ensuring excellence in service and the resolution of public demands. Ombudsman offices play a vital role in public administration, acting as mediators between citizens and the government. However, they face significant challenges, such as the lack of standardization in processes, limited technological resources, insufficient staff training, and the overload of demands. To achieve this goal, the research adopted a qualitative methodology, based on document analysis regarding legislation, the historical evolution, and the management practices of ombudsman offices in Brazil. Additionally, questionnaires were applied to investigate the criteria used to evaluate the quality of services provided, the indicators employed by public ombudsman offices, and the practices implemented in search of greater effectiveness in demand resolution. The results indicated that, despite advancements in ombudsman structures, many challenges persist, such as the absence of integrated systems and the lack of standardized processes for demand management. Furthermore, staff training and the insufficient use of technology were highlighted as critical points impacting the quality of service. In conclusion, the implementation of best practices, such as technological modernization, continuous staff training, and the adoption of clear performance indicators, is essential for improving the effectiveness of public ombudsman offices. This study contributes to the continuous improvement of these institutions by proposing practical and theoretical solutions aimed at strengthening public trust in the functioning of public administration. For future work, we recommend research into: the implementation of quality management systems in public ombudsmen's offices, as well as a critical analysis of standard procedures and their contribution to the quality of the services provided by public ombudsmen's offices, the application of the SERVQUAL model in the context of ombudsmen's offices, further study into quality indicators for ombudsmen's offices and the impact of technology on improving quality processes in ombudsmen's offices.

Keywords: public ombudsman, process quality, public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Painel Resolveu?	30
Figura 2 – Prática/estratégia vs. Menções	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lista das Ouvidorias com maior número de manifestações respondidas e em tratamento	31
Tabela 2 – Prática/estratégia vs. Menções	37-38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Normativo e Legislações	35
Quadro 2 – Fluxo de gerenciamento das manifestações recebida	36
Quadro 3 – Consistência e Padronização	37
Quadro 4 – Critérios de avaliar qualidade em Ouvidorias	39
Quadro 5 – Metodologia e Fontes de satisfação do usuário	40-41
Quadro 6 – Boas práticas em Ouvidoria	42-43
Quadro 7 – Melhoria da gestão de manifestações e relacionamento	43-44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
CPF	Cadastro de Pessoa Física
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	Organização Internacional para Padronização
LAI	Lei de Acesso à Informação
OGU	Ouvidoria-Geral da União
SERVQUAL	Service quality

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Formulação do problema.....	15
1.3 Objetivos	16
1.4 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Ouvidoria no Brasil.....	19
2.2 Canais de atendimento e Tipo de manifestações de Ouvidoria	22
2.3 Qualidade nos Serviços Públicos.....	24
2.4 Modelo de qualidade SERVQUAL.....	26
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	29
3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
4 RESULTADOS	33
4.1 Os processos de qualidade implantados nas ouvidorias	33
4.2 Qualidade dos serviços prestados	38
4.3 Desafios, boas práticas e oportunidades de melhoria.....	41
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – Questionário	50

INTRODUÇÃO

As ouvidorias públicas desempenham um papel central na Administração Pública contemporânea (indireta ou indireta)¹, atuando como canais de comunicação entre o Estado e os cidadãos. Esses instrumentos são essenciais para registrar reclamações, sugestões, denúncias e demandas, permitindo a participação social na gestão pública e promovendo mais transparência administrativa dos serviços prestados. Ao servir como ponte entre a população e o governo, as ouvidorias têm o potencial de influenciar positivamente a confiança da sociedade nos órgãos públicos e de fortalecer a legitimidade das instituições democráticas. Contudo, para que cumpram esse papel de maneira eficaz, é imprescindível garantir a qualidade nos processos que estruturam suas atividades.

Neste contexto, a qualidade nos processos das ouvidorias públicas emerge como um elemento fundamental para assegurar que as demandas recebidas sejam tratadas de forma célere, justa e com resolutividade. A avaliação da qualidade nos serviços dessas instituições requer uma análise criteriosa dos procedimentos adotados, bem como a identificação de boas práticas que possam otimizar sua eficácia. Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a qualidade nos processos das ouvidorias públicas, investigando como as práticas e critérios de qualidade influenciam na sua eficiência como canais de comunicação.

A relevância deste estudo está diretamente associada à crescente exigência social por maior transparência e eficiência na gestão pública. Em um cenário onde a população busca cada vez mais participar ativamente das decisões governamentais, as ouvidorias públicas ocupam uma posição estratégica para mediar essa relação e fortalecer a participação social. Por meio da análise da qualidade em seus processos, este trabalho busca contribuir para a melhoria constante dessas instituições, ampliando sua capacidade de responder de forma eficaz às demandas e expectativas dos cidadãos.

Para atingir o objetivo geral proposto, o trabalho adota três objetivos específicos: analisar os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas ouvidorias públicas; investigar os processos de qualidade já implantados nessas instituições; e identificar

¹ Administração Pública divide-se em Administração Pública direta e indireta, que se diferenciam pela estrutura e autonomia dos órgãos que as compõem. A primeira, representada pela União, os Estados, O Distrito Federal e os Municípios. Entidades estas que se fragmentam em órgãos os quais possuem atribuições específicas (ligados ao governo central, estrutura hierárquica e centralizada, executar as atividades-fim do governo). Já segunda classificação, a Administração Indireta, que corresponde às Autarquias, Fundações Públicas, as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista - órgãos descentralizados e autônomos, com uma estrutura mais flexível - que ainda que não pertençam à Administração Direta, a ela estão ligadas (Carvalho e Sampaio, 2010).

boas práticas que possam servir de referência para melhorar a eficácia das ouvidorias. Esses objetivos orientam a estrutura da pesquisa e garantem uma abordagem sistemática sobre o tema.

A fundamentação teórica do trabalho está organizada em dois capítulos principais. O primeiro capítulo apresenta a evolução histórica das ouvidorias públicas no Brasil, explorando como elas surgiram e se consolidaram como instrumentos de governança democrática. Também aborda a função das ouvidorias no contexto da administração pública e analisa a legislação que regulamenta seu funcionamento, evidenciando as normas que orientam sua atuação.

Já o segundo capítulo concentra-se na qualidade nos processos de ouvidoria, discutindo os conceitos e critérios que definem o atendimento público de qualidade. Nesse contexto, serão analisados os desafios enfrentados pelas ouvidorias públicas para implementar padrões de excelência, bem como os indicadores utilizados para mensurar seu desempenho. Essa análise permitirá identificar práticas que possam ser replicadas em diferentes contextos para promover o aperfeiçoamento da administração pública.

O estudo também se justifica pela necessidade de ampliar o conhecimento acadêmico sobre a temática das ouvidorias, que ainda carece de maior exploração no campo da gestão pública. Ao trazer contribuições teóricas e práticas, este trabalho pretende colaborar com gestores, servidores e pesquisadores interessados na área, além de fomentar discussões sobre como melhorar a relação entre Estado e sociedade por meio de processos mais eficientes e transparentes.

Dessa forma, este trabalho busca não apenas analisar a qualidade dos processos das ouvidorias públicas, mas também propor reflexões que incentivem sua modernização e aprimoramento. Ao identificar boas práticas e apontar desafios, espera-se contribuir para que essas instituições fortaleçam seu papel como mecanismos de escuta ativa e resolução de conflitos, promovendo um atendimento mais eficiente e acessível à população.

1.1 Contextualização

O conceito de qualidade pode ser abordado sob diferentes perspectivas, dependendo do contexto em que é aplicado. De maneira geral, qualidade está associada à capacidade de um produto, serviço ou processo de atender às expectativas e necessidades do cliente ou usuário de forma eficiente, eficaz e satisfatória.

Souza (2008, p. 66) ressalta:

O termo “Qualidade”, na linguagem corrente, tem muitas vezes significados distintos para as pessoas. Entretanto, observa-se que a qualidade de um produto ou serviço está ligada diretamente à satisfação total do cliente e é obtida através do equilíbrio entre três fatores: qualidade intrínseca, custo e atendimento (qualidade certa, no local certo e no tempo certo).

Ter qualidade não significa, necessariamente, ser o melhor ou o mais caro, e sim o mais adequado, respeitando as normas técnicas e os regulamentos da sociedade, atendendo aos requisitos de um contrato e preservando o meio ambiente, sempre a preços competitivos e dentro dos prazos estabelecidos. Assim, a qualidade pode ser entendida como adequação ao uso de um produto ou serviço, sob o ponto de vista do cliente, gerando satisfação (Souza, 2008, p. 66).

No setor público, esse conceito vai além da simples satisfação do usuário, abrangendo também aspectos fundamentais como a efetividade, a eficiência e a transparência nos serviços prestados pelo governo.

Sob uma ótica mais técnica, qualidade pode ser entendida como o cumprimento de requisitos e padrões previamente estabelecidos. Em sistemas de gestão como a ISO 9001, por exemplo, qualidade é vinculada à implementação de processos eficazes, que busquem a melhoria contínua e estejam em conformidade com as necessidades e expectativas dos clientes – neste caso, os cidadãos.

Esse entendimento da qualidade adquire uma dimensão ainda mais estratégica quando se observa o papel da Ouvidoria no setor público. A Ouvidoria é uma instância institucional essencial na mediação entre a sociedade e as organizações públicas, desempenhando funções de grande relevância tanto no setor público quanto no privado. Sua principal função é garantir um canal estruturado de comunicação, promovendo escuta ativa e respostas efetivas às manifestações dos cidadãos, como reclamações, sugestões, elogios, solicitações e denúncias. Essa atuação fortalece a interlocução entre os interesses sociais e institucionais, promovendo uma maior integração e transparência nos processos organizacionais.

De acordo com Silva (2020), a Ouvidoria é um órgão responsável por "receber, organizar e fortalecer um conjunto de informações imprescindíveis para a tomada de decisões que, ao serem ouvidas, acolhidas e consideradas, garantem melhores resultados para atender à expectativa e percepção do cliente". A partir dessa definição, a Ouvidoria é reconhecida também como uma "nova ferramenta de gestão estratégica da qualidade" (Silva, 2014), pois estabelece um vínculo direto com as expectativas dos clientes, gerando indicadores que não apenas identificam processos que precisam ser aprimorados, mas também destacam de maneira precisa subprocessos ou atividades específicas a serem analisados. Além disso, a Ouvidoria facilita uma atuação colaborativa com gestores e diretores da organização, colaborando para a implementação de ações voltadas ao melhoramento dos processos.

No setor público, a Ouvidoria assume um papel central como instrumento de promoção da transparência administrativa, do controle social e do *accountability* (responsabilização). Por meio da análise e categorização das manifestações recebidas, a instituição subsidia a identificação de falhas ou lacunas nos processos administrativos, proporcionando insumos valiosos para a formulação de políticas públicas mais eficazes e alinhadas com as reais demandas sociais. Suas funções na administração pública incluem, entre outras: garantir os direitos dos cidadãos; facilitar o acesso à informação; promover a escuta ativa da sociedade; fomentar a melhoria da gestão pública; fortalecer a transparência e o *accountability*; prevenir e combater irregularidades;

Portanto, a atuação da Ouvidoria transcende o gerenciamento de demandas. Ela desempenha um papel estratégico ao informar os gestores públicos sobre áreas críticas e sugerir melhorias que promovam maior eficiência e alinhem a administração pública aos interesses da coletividade.

1.2 Formulação do problema

As ouvidorias públicas enfrentam diversos desafios que comprometem a qualidade nos processos do atendimento e a efetividade na solução das demandas apresentadas pela população. Entre os principais obstáculos, pode-se destacar: a ausência de padronização nos processos, a insuficiência de capacitação dos profissionais, a limitação no uso de tecnologias avançadas e a ausência de indicadores claros para avaliação do desempenho e da eficiência dos serviços prestados.

Ademais, a sobrecarga de demandas, a existência de lacunas na regulamentação normativa e as diferenças regionais e culturais agravam as dificuldades encontradas pelas ouvidorias públicas. Tais limitações repercutem negativamente na visão da população quanto à resolutividade e à transparência dos processos, comprometendo a legitimidade e a confiança depositada tanto nesses canais de interlocução como nas instituições que elas representam.

Nesse sentido, a questão que emerge e requer análise aprofundada é a seguinte: Quais são os desafios enfrentados pelas ouvidorias públicas para garantir a qualidade nos processos de atendimento e na solução de demandas da população, e de que forma esses entraves podem ser superados para assegurar maior eficiência e eficácia no desempenho de suas funções institucionais?

1.3 Objetivos

Objetivo Geral

Avaliar a qualidade nos processos de ouvidoria pública, com ênfase na análise da eficiência e da efetividade na gestão das manifestações apresentadas pelos cidadãos. Identificando aspectos críticos que impactam a qualidade dos serviços prestados e propondo sugestões de melhorias.

Objetivos Específicos

1. Analisar os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas ouvidorias, examinando os indicadores de desempenho e as metodologias adotadas para mensurar a eficiência e a satisfação do usuário.
2. Investigar o processo de qualidade implantado, abordando as práticas, as normativas e as estratégias que regem o funcionamento e a organização dos serviços de ouvidoria pública.
3. Identificar boas práticas para melhorar a eficácia das ouvidorias públicas, considerando experiências bem-sucedidas e os métodos mais eficazes para a otimização da gestão das manifestações, visando o progresso do serviço oferecido à sociedade.

O objetivo específico acima, possibilitará no fornecimento de uma estrutura clara e detalhada para a investigação da qualidade nos processos de ouvidoria pública, visando não apenas compreender o status atual, mas também identificar práticas e soluções para o aprimoramento dos serviços prestados.

1.4 Justificativa

A relevância desta pesquisa se insere na crescente necessidade de aperfeiçoamento da transparência e eficácia nos processos administrativos do setor público. As ouvidorias públicas desempenham um papel fundamental ao conectar a população à administração pública, mediando demandas e garantindo que as queixas e necessidades dos cidadãos sejam ouvidas e tratadas de forma adequada. Ao serem eficazes e transparentes, contribuem significativamente

para a credibilidade das instituições governamentais, o fortalecimento da *accountability* e o aumento da confiança da população na gestão pública.

Apesar da importância desse papel, muitos desafios ainda persistem no funcionamento das ouvidorias, como a baixa eficiência nos processos de atendimento, a demora nas respostas e a falta de transparência nas ações tomadas. A pesquisa busca investigar esses aspectos, visando identificar gaps nos processos de ouvidoria e propor melhorias que contribuam para um sistema mais eficiente e alinhado às necessidades da população. Nesse contexto, a avaliação da qualidade dos processos das ouvidorias públicas é fundamental para o desenvolvimento de políticas mais eficazes e para a implementação de boas práticas que otimizem os serviços prestados à sociedade.

Ao compreender a fundo a dinâmica das ouvidorias e suas práticas de gestão da comunicação com os cidadãos, o estudo proporciona subsídios para os gestores públicos, possibilitando a criação de estratégias que garantam transparência, agilidade e eficiência nos processos. Dessa forma, a pesquisa não só visa aprimorar os serviços de ouvidoria, mas também fortalecer a democracia e a gestão pública, tornando o Estado mais responsivo, moderno e alinhado às reais demandas da sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas, observa-se uma crescente demanda dos cidadãos por informações confiáveis e pelo reconhecimento de seus direitos perante a sociedade. Esse fenômeno reflete uma maior conscientização social e um engajamento mais ativo dos indivíduos na busca por transparência e qualidade nos serviços que lhes são ofertados, especialmente no setor público.

A Carta Magna do Brasil, no Artigo 5º, ao tratar dos direitos e deveres individuais e coletivos, assegura no inciso:

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (Brasil, 1988, Art. 5).

Para cumprimento dessa premissa constitucional, criou-se a Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), que impõe às instituições, tanto públicas quanto privadas, a missão de implementar mecanismos que promovam a aproximação efetiva entre organizações e cidadãos. Essa iniciativa não visa apenas garantir a satisfação no uso dos serviços, mas também fortalecer a confiança nas instituições responsáveis por sua prestação.

De acordo com Ferres (2019), essa lei que estruturou o ordenamento jurídico relativo ao acesso à informação no âmbito do poder público consagra a transparência como princípio fundamental, relegando o sigilo a uma medida excepcional. O artigo 3º da Lei Federal nº 12.527/2011, dispõe:

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:
I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
V - desenvolvimento do controle social da administração pública (Brasil, 2011).

Essa lei reforça a importância de que os atos administrativos sejam acessíveis e compreensíveis a toda a sociedade. A orientação não apenas fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições, mas também permite que o controle social se efetive, possibilitando a fiscalização e a avaliação das políticas públicas por parte de diversos segmentos da população.

Em suma, a Lei nº 12.527/2011, ao estabelecer diretrizes que privilegiam a

publicidade e o acesso à informação, reforça o compromisso do Estado com a promoção de uma administração pública democrática, eficiente e voltada para o interesse coletivo. Partindo desse pressuposto no contexto da administração pública, as Ouvidorias desempenham o papel estratégico e indispensável (Santos, 2017/2018), sendo assim uma importante ferramenta democrática no Brasil.

Conforme ressaltado por Oliveira e Martins (2013):

As Ouvidorias estão sendo organizadas para que possam exercer um papel mais amplo, compartilhado com diferentes órgãos, com uma função específica de promover a realização de direitos pela mediação extrajudicial, sem judicializar conflitos, garantindo a comunicação entre os órgãos, melhorando procedimentos e políticas públicas (Oliveira e Martins, 2013, p. 141).

A Ouvidoria-Geral da União (2012), definiu as Ouvidorias, como agente promotor da mudança e da busca por satisfação dos serviços por parte da sociedade. Funcionam como canais institucionais de comunicação direta entre o Estado e a população, possibilitando a escuta qualificada das demandas sociais. Mais do que registrar e processar reclamações, sugestões ou elogios, as Ouvidorias têm a missão de mediar conflitos, assegurar que as demandas sejam efetivamente consideradas e fomentar a melhoria contínua dos processos administrativos. Dessa forma, contribuem de maneira significativa para o fortalecimento da transparência, da eficiência e da legitimidade da gestão pública.

2.1 Ouvidoria no Brasil

A Ouvidoria Pública teve seu surgimento na Suécia em 1809, com o objetivo de receber e encaminhar reclamações dos cidadãos contra o governo. Nesta época, criou-se a palavra em sueco Ombudsman, que significa “representante do povo”. Essa nomenclatura surgiu para designar o funcionário responsável por acolher críticas e sugestões da população, funcionava como um canal entre o cidadão e o governo, com suas funções voltadas para garantir a participação e o diálogo para uma melhor gestão pública.

No Brasil, embora a primeira iniciativa que se assemelha ao conceito contemporâneo de ouvidoria pública date de 1823, por meio de um projeto que previa a instituição de um juízo do povo, o debate acerca do tema somente se consolida a partir do terceiro quartil do século XX.

Ainda que, ao longo da década de 1970, já houvesse manifestações doutrinárias favoráveis à criação e à efetiva implementação do instituto da ouvidoria, o contexto político vigente

à época não propiciava sua concretização. Afinal, os princípios de participação e controle social mostram-se incompatíveis com a lógica repressiva e centralizadora que caracteriza o regime de ditadura militar do Brasil.

Na década de 1980, com o processo de redemocratização do país, no período pós-ditadura militar e com o surgimento de movimentos sociais e clamor da participação social no Poder Público, a ouvidoria reaparece sob uma nova concepção. Inspirada nos princípios suecos, assume o papel de órgão público destinado exclusivamente a acolher as manifestações da população e transmitir suas demandas ao Estado.

Após um intenso período de reivindicações e mobilizações sociais, foi promulgada a Constituição Federal de 1988, que instituiu o Estado Democrático de Direito, destacando a participação cidadã e a dignidade humana, além de reafirmar o compromisso com a construção de uma sociedade justa e solidária. Esse novo contexto revelou-se propício para o desenvolvimento e a rápida evolução das ouvidorias públicas (Amaral, 2018).

No artigo 37, §3º, da Constituição Federal de 1988 estabelece que a legislação deverá disciplinar as formas de participação dos usuários na administração pública, tanto direta quanto indireta, com ênfase nos seguintes aspectos do inciso I: “as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a -avaliação -periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços”; [...].

Ademais, em seu inciso XXXIII do artigo 5º, consagrou o direito universal de acesso à informação, dispondo que todos os indivíduos “têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo estabelecido em lei, sob pena de responsabilidade” (Brasil, 1988).

Durante a década de 1990, a participação e o controle da sociedade sobre as instituições públicas começaram a ganhar relevância, impulsionando a criação e a disseminação das Ouvidorias Públicas no país, em grande medida por meio das manifestações dos cidadãos. Neste contexto, o papel das ouvidorias consolidou-se como uma instituição respeitada e eficaz, promovendo o exercício do direito à manifestação popular nas decisões e deliberações do Estado.

A regulamentação e a obrigatoriedade das ouvidorias públicas foram estabelecidas pela Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, conhecida como Lei de Proteção e Defesa dos Usuários de Serviços Públicos. Essa legislação representa um dos principais complementos à Lei de Acesso à Informação, ao definir diretrizes para a o, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A norma estabelece princípios e regras fundamentais para a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, destacando o papel das ouvidorias na promoção da participação social e no fortalecimento do controle social sobre a administração

pública.

Já o Decreto nº 8492/2018 que “regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal”, indica expressamente no seu art. 6º que, na ausência de Ouvidoria, os órgãos e entidades públicas federais devem possuir unidades diretamente responsáveis por essas atividades.

O objetivo da ouvidoria, conforme disposto nos Artigos 9º e 10º da Lei nº 13.460/2017, é assegurar os direitos dos usuários (cidadão) ao oferecer um canal institucional para o encaminhamento de manifestações à administração pública acerca da prestação de serviços públicos. Esse canal tem a função de recepcionar as manifestações, devidamente identificadas, e direcioná-las internamente aos setores responsáveis (caso necessário), garantindo o tratamento adequado às demandas e promovendo a transparência da gestão pública e a excelência dos serviços.

As funções na administração pública das Ouvidorias incluem, entre outras:

- a. Garantir os direitos dos cidadãos: A Ouvidoria atua como defensora dos direitos dos cidadãos, intermediando suas demandas e assegurando que sejam tratadas de forma séria e ágil.
- b. Facilitar o acesso à informação: Garante que o cidadão tenha acesso a informações claras e confiáveis, conforme os princípios estabelecidos pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).
- c. Promover a escuta ativa da sociedade: Identifica as necessidades, expectativas e percepções da população em relação aos serviços prestados, contribuindo para a elaboração de políticas públicas mais alinhadas à realidade e às necessidades da sociedade.
- d. Fomentar a melhoria da gestão pública: As manifestações recebidas pela Ouvidoria geram indicadores que ajudam a identificar falhas nos processos administrativos, permitindo ajustes que contribuem para maior eficiência e qualidade nos serviços públicos.
- e. Fortalecer a transparência e o *accountability*: Ao promover o controle social e a prestação de contas por parte das instituições públicas, a Ouvidoria contribui para a integridade e confiança na administração pública.
- f. Prevenir e combater irregularidades: Por meio das denúncias recebidas, a Ouvidoria auxilia no combate à corrupção e a outros desvios éticos e administrativos dentro da gestão pública.

De forma simplificada Campos, Silva, Vieira (2025, p. 14) ressalta que as funções principais das Ouvidorias são: ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos (reclamação, denúncia, solicitação de informação, elogio e sugestão) como demandas legítimas; qualificar suas expectativas de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa decodificá-las como oportunidades de melhoria; acolher e responder aos cidadãos; e por fim demonstrar resultados produzidos, avaliando a efetividade das respostas oferecidas e elaborando relatórios gerenciais capazes de subsidiar a gestão pública.

Com essas funções, as ouvidorias tornam-se essenciais para fortalecer a governança, a confiança nas instituições públicas e a promoção de uma administração mais eficiente. Além disso, possibilita uma democracia mais participativa pela sociedade.

As Ouvidorias devem também, em conformidade com a Lei nº 13.460/2017:

Art. 14. Com vistas à realização de seus objetivos, as ouvidorias deverão:

I - receber, analisar e responder, por meio de mecanismos proativos e reativos, as manifestações encaminhadas por usuários de serviços públicos; e

II - elaborar, anualmente, relatório de gestão, que deverá consolidar as informações mencionadas no inciso I, e, com base nelas, apontar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos.

Art. 15. O relatório de gestão de que trata o inciso II do caput do art. 14 deverá indicar, ao menos:

I - o número de manifestações recebidas no ano anterior;

II - os motivos das manifestações;

III - a análise dos pontos recorrentes; e

IV - as providências adotadas pela administração pública nas soluções apresentadas.

Parágrafo único. O relatório de gestão será:

I - encaminhado à autoridade máxima do órgão a que pertence a unidade de ouvidoria; e

II - disponibilizado integralmente na internet (Brasil, 2017).

As disposições acima, reforçam a necessidade de um sistema de ouvidoria que integre o georreferenciamento das demandas em tempo real, otimize a tramitação das informações e possibilite o acompanhamento automatizado e simplificado das manifestações pelos usuários. Assim como, os relatórios de gestão trazem uma maior transparência das manifestações recebidas, identificando falhas e propondo melhorias na prestação dos serviços públicos.

2.2 Canais de atendimento e Tipo de manifestações de Ouvidoria

Com o objetivo de cumprir o seu objetivo, a ouvidoria precisa estimular o diálogo entre o usuário do serviço público e a Administração Pública (CGU, 2019), porém para que isso

ocorra é necessário investir em canais de comunicação acessíveis e eficazes. A escolha dos melhores canais de comunicação deve ser guiada pelo perfil dos usuários dos serviços públicos prestados pelo órgão ao qual a ouvidoria está vinculada.

Após traçar as características dos usuários públicos, a ouvidoria conseguirá estabelecer uma estratégia de comunicação e escolher os canais que garantam melhor acessibilidade para toda população. Exemplo, para possibilitar cidadãos com deficiência participem efetivamente e exerça seus direitos, a ouvidoria poderá envolver o uso de tecnologias assistivas, como audio-descrição, tradução para Libras e legendas.

No artigo 12 da lei 13460/2017, ao dispõe:

Art. 12. Os procedimentos administrativos relativos à análise das manifestações observarão os princípios da eficiência e da celeridade, visando a sua efetiva resolução. Parágrafo único. A efetiva resolução das manifestações dos usuários compreende: I - recepção da manifestação no canal de atendimento adequado; II - emissão de comprovante de recebimento da manifestação; III - análise e obtenção de informações, quando necessário; IV - decisão administrativa final; e V - ciência ao usuário (Brasil, 2017).

Diante disso, percebe-se a importância na escolha do meio de comunicação mais adequado para recebimento, tratamento e resolução de uma manifestação advindo do usuário público. De acordo com o Manual de Ouvidoria Pública (CGU, 2019), ressalta alguns meios de comunicação que podem ser utilizados para atingimento dos objetivos das Ouvidorias.

Sendo eles:

1) Meio de comunicação oral:

- Atendimento presencial: para aqueles que não têm acesso à internet ou que preferem o contato pessoal;
- Telefone: permite ao usuário a comunicação direta do usuário com um atendente da ouvidoria, seja por meio de uma linha específica ou de uma central de atendimento. Esse canal é essencial para quem necessita de assistência imediata.

2) Meios de comunicação eletrônico:

- Fala.BR: Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação é uma ferramenta para registro e acompanhamento de manifestações;
- Formulário eletrônico: semelhante ao formulário escrito, com campos específicos a serem preenchidos. No site institucional, deve haver um campo reservado a essa funcionalidade;
- E-mail: canal em que o usuário consegue escrever sua mensagem livremente,

para isso, a Ouvidoria precisa disponibilizar um endereço eletrônico acessível e que o cidadão tenha acesso à internet;

- Chats, *chatbots* e redes sociais: nos dois canais citados, os atendimentos ocorrem por meio de canais de bate-papos. E as redes sociais, usuário tem mais familiaridade com as ferramentas, porém as ouvidorias devem realizar adequação da linguagem.

3) Meios físicos:

- Correspondência: cidadão envia cartas por meio e serviços de postais aos endereços institucionais;
- Formulário impresso: disponibilizado no momento do atendimento do preenchimento para relato da situação podendo exigir obrigatoriedade de alguns dados.

As Ouvidorias, além de utilizar os canais de comunicação devem possuir um repositório para registro das manifestações, e implantar um sistema de gestão para automatizar o registro, o acompanhamento e a análise das manifestações (CGU, 2019). Outros meios de interação com os usuários que podem ser utilizados: pesquisas de satisfação (coleta de feedbacks e sugestões de melhorias nos serviços); consultas públicas e audiências públicas (diálogo direto com a população sobre determinada temática).

É através dos meios de comunicação que os usuários dos serviços conseguem registrar sua manifestação, são definidas pela lei nº 13.460/2017, no Art. 1º, os tipos de manifestações como “reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e fiscalização de tais serviços.

Percebe-se que na busca por investir em meio de comunicações acessíveis e eficientes, a ouvidoria fortalece sua relação com os usuários dos serviços públicos e contribui diretamente para a melhoria contínua dos serviços oferecidos, garantindo que as demandas da sociedade sejam devidamente registradas, analisadas e respondidas. Através dessa comunicação, possibilita as entidades analisar a qualidade de seus serviços e criação de políticas.

2.3 Qualidade nos Serviços Públicos

A Ouvidoria é um espaço democrático de participação popular e controle social, que atua como um canal essencial para garantir a qualidade na gestão pública. Por meio de ações

ágeis, autônomas e transparentes, contribui para assegurar direitos, promover a equidade social e oferecer serviços públicos éticos e voltados para a excelência no atendimento aos cidadãos.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, os serviços públicos de qualidade são aqueles que cumprem os princípios estabelecidos no art. 37:

- Legalidade: obediência à lei;
- Impessoalidade: tratamento igualitário, sem fazer acepção de pessoas;
- Moralidade: observância de valores éticos e de aceitação pública;
- Publicidade: transparência na gestão e divulgação de atos administrativos;
- Eficiência: execução das atividades com qualidade, utilizando os recursos da melhor forma possível.

No contexto do setor público brasileiro, uma definição pioneira de qualidade foi formulada pelo IPEA (2008, p.8): “Qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção de ser prestado por instituição de caráter público ou privado; busca a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída no resultado a ser otimizado ao consumidor, cliente ou usuário”.

De acordo Las Casas (2006), um serviço de qualidade é visto como aquele capaz de proporcionar satisfação, ressalta que dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço, propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente. Pois, de acordo com o autor qualidade é um elemento que sofre variação à medida que as expectativas das pessoas se modificam.

Grönroos (1988) propôs duas dimensões para a qualidade de um serviço. A primeira está relacionada ao resultado do serviço — o "o quê" — e corresponde à qualidade técnica. A segunda dimensão refere-se ao processo de fornecimento do serviço — o "como" — e diz respeito à qualidade funcional. O autor define a qualidade total do serviço como a percepção final do cliente, resultante tanto da avaliação do serviço recebido quanto da experiência ao obtê-lo.

Ao falar sobre qualidade nos processos serviços de Ouvidoria, sabe-se que elas são os mecanismos essenciais para a promoção da participação cidadã e do controle social, funcionando como canais institucionais que viabilizam o diálogo entre o Estado e a sociedade. Por meio dessas instâncias, os cidadãos podem apresentar sugestões, elogios, reclamações, denúncias e pedidos de informação, contribuindo para a transparência e a melhoria dos serviços públicos.

A qualidade dos processos de ouvidoria, portanto, é um fator determinante para sua efetividade. Um sistema de ouvidoria bem estruturado deve garantir acessibilidade, celeridade, imparcialidade e resolutividade no tratamento das manifestações. Além disso, a análise dos dados gerados pelas ouvidorias possibilita a identificação de falhas sistêmicas na administração pública, subsidiando a formulação de políticas mais eficientes e responsivas às demandas da população.

Nesse contexto, a avaliação contínua dos processos de ouvidoria se torna essencial para fortalecer sua legitimidade e impacto. O uso das ferramentas da qualidade tem sido de grande importância para o aprimoramento dos sistemas de gestão e para a melhoria de produtos e serviços, procedimentos e resultados. Esses ferramentais de gestão permitem um controle maior sobre os processos, pois auxiliam na identificação dos problemas, suas causas, frequência com que ocorrem, elaboração de planos de ações para corrigi-los e meios para manter seu monitoramento, e assim auxiliando na obtenção de resultados mais eficazes.

Uma ferramenta que pode ser dita como exemplo é o Painel Resolveu? desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU), que permite monitorar o desempenho das ouvidorias públicas e identificar boas práticas que podem ser replicadas. Estudos sobre a qualidade dos processos dessas unidades podem contribuir significativamente para aprimorar os mecanismos de participação social e consolidar a democracia participativa no Brasil.

Essa ferramenta possibilita a análise de indicadores-chave relacionados ao tratamento das manifestações registradas na Plataforma Fala.BR, como: volume de manifestações, assuntos e subassuntos tratados, tempo médio de resposta, índice de resolutividade e nível de satisfação. Com esses indicadores, o painel permite diagnosticar o desempenho das ouvidorias e subsidiar ações de aprimoramento, promovendo maior eficiência na gestão pública e melhorando a experiência dos cidadãos que utilizam os serviços de ouvidoria.

2.4 Modelo de qualidade SERVQUAL

O modelo SERVQUAL (*Service quality* – Qualidade do Serviço) proposto por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) é uma abordagem amplamente utilizada para medir a qualidade de serviços. Os autores ressaltam que a chave para a boa qualidade do serviço é “atender ou exceder as expectativas do cliente sobre o serviço”.

No contexto das ouvidorias pública, o modelo SERVQUAL pode ser aplicado para avaliar a qualidade do serviço oferecido ao cidadão, identificando as lacunas entre as

expectativas dos cidadãos e as percepções dos serviços prestados. Este modelo, é estruturado em 5 dimensões principais: tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

A tangibilidade, no contexto de ouvidoria poderia envolver a clareza e facilidade de uso da plataforma (site, aplicativo), a aparência das instalações (se for presencial) e a acessibilidade ao usuário. O componente de confiabilidade, pode ser associado à capacidade da ouvidoria de dar respostas consistentes e precisas às manifestações, garantindo que os processos de acompanhamento sejam rigorosos. Já a responsabilidade, nas Ouvidorias, refere-se ao tempo de resposta, à rapidez na resolução das demandas e ao compromisso em resolver os problemas de forma eficiente.

Em contrapartida a segurança estaria ligada à transparência dos processos, à confidencialidade das informações dos usuários e ao compromisso com a ética e imparcialidade no tratamento das manifestações. E por fim, a empatia, envolvem a capacidade da ouvidoria de entender as necessidades dos cidadãos, ser acessível e tratar os casos com sensibilidade, garantindo um atendimento humanizado e linguagem simplificada.

De acordo com Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985), o SERVQUAL caracteriza-se como um modelo genérico de mensuração da qualidade percebida em serviços.

O modelo básico do SERVQUAL é composto por 44 itens, sendo que 22 itens visam mensurar a expectativa dos clientes sobre o serviço e os outros 22 a percepção. Cada questão na expectativa tem uma correspondente na percepção. A diferença entre expectativa e a percepção gera o gap ou hiato. Para aferir o grau de expectativa e de percepção de cada item proposto, o respondente atribui valores para cada item em uma escala de cinco pontos, que varia de discordo totalmente a concordo totalmente, sendo que as notas de 1 a 5 tem pesos diferente (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1985, p.28).

Ao aplicar esse modelo, pode envolver:

- Pesquisa de Satisfação: Realizar pesquisas com os cidadãos que utilizam as ouvidorias, medindo o quão bem as suas expectativas foram atendidas nas cinco dimensões do SERVQUAL. Isso ajudaria a identificar áreas específicas de melhoria.
- Identificação de lacunas: Com base nas respostas coletadas, pode-se traçar estratégias para reduzir as lacunas entre o que é esperado pelo cidadão e o que é efetivamente entregue, ajustando os processos e o serviço prestado.
- Gestão de desempenho: O SERVQUAL também pode ser uma ferramenta para monitorar a melhoria contínua nas ouvidorias. Com isso, pode-se mensurar a qualidade do serviço ao longo do tempo, ajustando práticas conforme feedbacks dos cidadãos.

Ao aplicar este modelo, as ouvidorias públicas podem identificar pontos fortes em sua atuação e áreas que necessitam de ajustes, como o tempo de resposta às manifestações ou a adequação do atendimento às necessidades do cidadão. Dessa forma, a teoria de SERVQUAL não só é relevante como oferece um framework concreto para melhorar a percepção do serviço prestado pelas ouvidorias.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia tem por principal objetivo orientar as fases de pesquisa à fim de alcançar os objetivos indicados. Abrange à classificação e explicação sobre o tipo de pesquisa, definição da pesquisa, as técnicas para coleta de dados e formas utilizadas para essa análise.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa presente no trabalho, tem por objetivo avaliar a qualidade nos processos de ouvidoria pública, com ênfase na análise da eficiência e da efetividade na gestão das manifestações apresentadas pelos cidadãos. Identificando aspectos críticos que impactam a qualidade dos serviços prestados pelas ouvidorias e propondo sugestões de melhorias.

Com relação a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca levantar um panorama geral sobre os desafios enfrentados pelas ouvidorias, enquanto a descritiva busca detalhar as características específicas desses desafios, como a falta de padronização nos processos e a escassez de recursos. A combinação desses dois enfoques permite uma investigação abrangente, alinhada aos objetivos gerais e específicos deste trabalho (Gil, 2002).

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, visando a compreensão aprofundada dos processos e desafios enfrentados pelas ouvidorias públicas no que diz respeito à qualidade nos processos e à resolução das demandas da população. A pesquisa qualitativa se mostrou adequada, pois permite analisar fenômenos complexos que envolvem percepções, atitudes e práticas dos profissionais das ouvidorias e a eficácia dos processos em uma perspectiva contextualizada.

O objeto de estudo são as Ouvidorias Públicas Federais, especificamente os servidores públicos ou comissionados responsáveis por essas unidades no Poder Executivo, dentro do segmento da Administração Direta. De acordo com Carvalho e Sampaio (2010), a Administração Direta é composta pela União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Segmento este, caracteriza-se por ser formado por órgãos diretamente ligados ao governo central, com uma estrutura hierárquica e centralizada. Além disso, sua principal função é desenvolver atividades finalísticas para o governo.

O critério utilizado para escolha desse segmento foi dado a partir da central de painéis do CGU, “Painel Resolveu?”, que ofereceu um ranking das ouvidorias que mais responderam ou tiveram manifestações em andamento nos primeiros 10 (dez) dias do mês de janeiro de 2025.

Figura 1: Painel Resolveu?.



Fonte: Controladoria-Geral da União – CGU, 2025.

A pesquisa utilizou fontes de informação primárias e secundárias para a coleta e análise dos dados. As fontes primárias foram obtidas diretamente junto às ouvidorias públicas federais por meio da aplicação de um questionário estruturado, enviado aos órgãos selecionados com base em critérios de relevância e volume de manifestações recebidas. Esse questionário buscará levantar dados sobre os critérios utilizados para avaliação da qualidade dos serviços, os processos de monitoramento e melhoria contínua, bem como as boas práticas adotadas pelas instituições.

Além disso, as fontes secundárias utilizadas para embasar o estudo, incluindo documentos normativos, relatórios institucionais, dados extraídos do “Painel Resolveu? da Controladoria-Geral da União (CGU)”, legislações pertinentes, artigos científicos e outras publicações acadêmicas e institucionais que tratem da qualidade nos processos de ouvidoria pública. A análise dessas fontes permitiu contextualizar os achados empíricos e sustentar as discussões sobre transparência, controle social e aprimoramento dos serviços prestados pelas ouvidorias.

A triangulação dessas fontes de informação garantirá maior robustez à pesquisa, possibilitando uma avaliação abrangente da qualidade nos processos das ouvidorias públicas, a partir da comparação entre as percepções institucionais coletadas e os referenciais teóricos e normativos existentes.

3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa incluiu a análise de dados obtidos através do portal Fala.BR, que permitiu coletar informações das ouvidorias do Poder Executivo Federal, selecionadas a partir do Painel Resolveu? no portal de painéis da Controladoria-Geral da União (CGU). Para melhor exposição da temática foram selecionadas 30 (trinta) ouvidorias das 52 existentes na Administração Direta do Poder Executivo, escolhidas com base no critério de maior volume de manifestações respondidas ou com manifestações abertas nos primeiros 10 dias do mês de janeiro de 2025.

Tabela 1: Lista das Ouvidorias com maior número de manifestações respondidas e em tratamento.

Nome - Ouvidoria	Ranking Quantidade
MF - Ministério da Fazenda	2.282
MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	1.798
MS – Ministério da Saúde	657
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego	652
MPS - Ministério da Previdência Social	584
MEC – Ministério da Educação	412
MT - Ministério dos Transportes	409
MGI - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	369
CGU – Controladoria-Geral da União	251
MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública	250
PF – Polícia Federal	249
Senappen - Secretaria Nacional de Políticas Penais	193
CEX – Comando do Exército	186
PRF – Polícia Rodoviária Federal	133
MAPA - Ministério da Agricultura e Pecuária	108
COMAER – Comando da Aeronáutica	90
MDHC - Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania	85
MPA - Ministério da Pesca e Aquicultura	81
MEMP – Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte	77
CMAR – Comando da Marinha	71
PR – Presidência da República	61
MCID - Ministério das Cidades	52
MinC - Ministério da Cultura	42
AGU – Advocacia-Geral da União	39
MRE – Ministério das Relações Exteriores	38
ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados	37
MIDR - Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional	30
MIR - Ministério da Igualdade Racial	26
MTur - Ministério do Turismo	21
MCOM - Ministério das Comunicações	20

Fonte: Controladoria-Geral da União, 2025.

A coleta de dados foi através do canal Fala.BR, plataforma oficial utilizada pelo Poder Executivo para recebimento de manifestações de Ouvidorias e Pedidos de Informação. No questionário enviado abrangeu as indagações necessários para subsidiar a análise dos objetivos da pesquisa.

O canal é integrado a conta do gov.br tanto de pessoas físicas como jurídicas, foram preenchidas o tipo de manifestação “solicitação” ou “Pedido de Acesso à Informação” e incluídas o questionário na aba de resumo.

4 RESULTADOS

A Ouvidoria desempenha um papel fundamental na comunicação entre os cidadãos e a Administração Pública, a fim de avaliar a qualidade nos processos destas se faz necessário identificar os desafios enfrentados para garantir a qualidade nos seus processos e na solução de demandas da população, e de que forma esses entraves podem ser superados para assegurar maior eficiência e eficácia no desempenho de suas funções institucionais.

Através do Fala.BR, plataforma integrada do Poder Executivo de ouvidoria e acesso à informação, foi possível encaminhar o questionário, em alguns momentos foram classificados: manifestações de ouvidoria e em outros, como pedidos de informações. A pesquisa foi realizada em duas semanas, a fim de respeitar os prazos definidos para resposta das Ouvidorias selecionadas, análise de dados e finalização da pesquisa.

De acordo com a Lei n. 13.460/2017, a Ouvidoria deverá responder conclusivamente às manifestações no prazo de até 30 dias, contados a partir do seu recebimento. Esse prazo poderá ser prorrogado, uma única vez, por igual período, mediante justificativa expressa. Foram obtidas 12 (doze) respostas das 30 Ouvidorias selecionadas, o questionário estruturado estava dividido em 3 (três) seções principais, sendo convertidas em variáveis, foram definidas da seguinte forma: (I) processos de qualidade implantado nas ouvidorias – formada por 5 questões, (II) avaliar a qualidade dos serviços prestados – 4 questões e (III) identificação de boas práticas e oportunidades de melhoria – 5 questões.

4.1 Os processos de qualidade implantados nas ouvidorias

A seção busca descrever quais são os processos de qualidade implantado nas ouvidorias analisadas. Nesse tópico torna-se necessário entender se estas possuem normativos e diretrizes para garantir a qualidade dos serviços prestados e os aspectos que se baseiam, qual (is) o (os) processo (s) interno (s) utilizados para gerenciamento das manifestações recebidas, se há garantia na consistência e padronização dos serviços prestados (incluindo os canais de atendimento e a resposta), que práticas e estratégias a ouvidoria adota para garantir a agilidade no atendimento e na resolução das demandas dos cidadão e as estratégias de melhoria continua implantadas.

A Ouvidoria deve seguir, primordialmente, as diretrizes estabelecidas pela Lei n. 13.460/2017. Além disso, para ampliar sua efetividade, é recomendável a elaboração de

normativos internos que definam claramente suas competências dentro da instituição. Esses normativos também podem incorporar atribuições específicas que fortaleçam sua atuação.

Nas ouvidorias analisadas, foram identificadas que seguem as diretrizes da Lei nº 13.460/2017, lei que estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública. Fundamentada sobre as premissas da CF de 1988, em seu art.37, § 3º, I, que disciplina as formas de participação dos usuários dos serviços públicos. Definindo que uma das formas de participação é a possibilidade de fazer reclamações a respeito da qualidade dos serviços públicos. Além disso, enfatiza a atuação da Ouvidoria e suas atribuições, estabelece que os órgãos públicos devem criar uma Carta de Serviços ao Usuário e relatórios de gestão, e possibilita que os cidadãos avaliem os serviços.

Assim como a Lei nº 13.460/2017, as Ouvidoria seguem os pressupostos da Lei nº 12.527/2011 (LAI), dispõe que o usuário possui direito de acesso às informações sobre a prestação de serviços. Ao tratar sobre a proteção e tratamento de dados pessoais, tanto das manifestações comuns como das denúncias, a Lei nº 13.709/2018, dispõe sobre “o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural”.

Já o decreto nº 9.094/2017, trata sobre a simplificação do atendimento e estabelece que o “Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios” e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

O decreto nº 9.723/2019, ao alterar o decreto nº 9.094/2017 no art. 11 define:

- § 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários:
- I - os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal;
 - II - as formas de acesso aos serviços a que se refere o inciso I;
 - III - os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público; e
 - IV - os serviços publicados no Portal de Serviços do Governo Federal, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. (Brasil, 2019)

As Ouvidorias com o objetivo de fortalecer sua atuação incorporaram normativos internos definam claramente suas competências dentro da instituição. Conforme pode ser visto no quadro abaixo, resumo dos normativos e legislações que as Ouvidorias seguem:

Quadro 1: Normativo e Legislações.

Ouvidoria	Normativo	Resumo da Legislação
Ministério das Cidades	Segue as diretrizes da Ouvidoria-Geral da União; Portaria MCID nº 108, de 27 de fevereiro de 2023; Portaria CGU nº 581, de 9 de março de 2021.	Regula o funcionamento da Ouvidoria do Ministério das Cidades, estabelecendo os procedimentos para tratamento de manifestações e pedidos de acesso à informação. A Portaria CGU nº 581/2021 define diretrizes para o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, incluindo o recebimento de relatos de irregularidades conforme a Lei nº 13.608/2018.
Ministério da Justiça e Segurança Pública	Diversos normativos, incluindo: Portaria CGU nº 116/2024, Decreto nº 11.527/2023, Lei nº 13.460/2017, Lei nº 12.527/2012, entre outros.	Regulamenta a defesa dos usuários de serviços públicos, acesso à informação e funcionamento das ouvidorias.
Ministério da Fazenda	Lei nº 12.527/2011 (LAI), Decreto nº 7.724/2012	Regula o acesso à informação e limita solicitações que demandem interpretação de casos concretos.
Ministério da Previdência Social	Lei nº 13.460/2017, Lei nº 12.527/2011 (LAI), Portaria Normativa CGU nº 116/2024, Portaria nº 30/2024, Decreto nº 9.492/2018, Decreto nº 9.094/2017, Decreto nº 7.724/2012	Regulamenta os direitos dos usuários dos serviços públicos, o acesso à informação, a atuação das ouvidorias e simplificação do atendimento ao cidadão.
Ministério da Saúde	Portaria Normativa CGU nº 116/2024, Decreto nº 11.358/2023, Lei nº 14.129/2021, Portaria nº 581/2021, Decreto nº 10.153/2019, Decreto nº 9.492/2018, Lei nº 13.709/2018 (LGPD)	Dispõe sobre o funcionamento das ouvidorias, regulamenta o Governo Digital, protege dados pessoais e estabelece salvaguardas para denúncias na administração pública.
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional	Portarias MIDR nº 2.771/2023 e nº 3.479/2023	Define a estrutura da ouvidoria, conduta dos agentes e tratamento de denúncias.
Ministério da Pesca e Aquicultura	Lei nº 13.460/2017, Decreto nº 9.094/2017, Decreto nº 9.492/2018, Decreto nº 10.153/2019, Portaria Normativa CGU nº 116/2024	Regula a participação do usuário nos serviços públicos e define diretrizes operacionais para ouvidorias.
Polícia Federal	Constituição Federal, Lei nº 12.527/2011, Lei nº 13.460/2017, Decreto nº 9.094/2017, Decreto nº 9.492/2018, Lei nº 13.608/2018, LGPD (Lei nº 13.709/2018), entre outros.	Regulamenta o acesso à informação, proteção de dados, denúncias e funcionamento das ouvidorias.
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social	Portaria MC nº 670/2023, Portaria MDS nº 930/2023, Portaria CGU nº 116/2024, Decreto nº 9.492/2018, Lei nº 13.460/2017, LGPD	Organiza o atendimento da ouvidoria, regulamenta a proteção de dados e estabelece normas sobre governança e transparência.
Ouvidoria Setorial da CGU	Portaria nº 1.037/2021	Define as diretrizes internas da ouvidoria da CGU.

Fonte: Criação própria, 2025.

Ao fazer referência ao processo interno para o gerenciamento das manifestações recebidas, o canal Fala.BR foi o canal informado pelas Ouvidorias responsável pelo recebimento demandas, no processo de triagem são analisadas previamente, a fim de que seja identificada a adequada tipologia da demanda, se refere-se à ouvidoria ou a um pedido de acesso à informação. Após essa análise são encaminhadas para encaminhamento à unidade técnica ou solicitado o pedido de complementação (caso necessário), revisão e adequação da resposta, e por fim, resposta ao cidadão.

Em linhas gerais, assim que recebida a queixa as etapas são as seguintes: triagem → equipe de distribuição → analista da Ouvidoria → área técnica → analista da Ouvidoria → resposta ao cidadão. E por último, enviado a pesquisa de satisfação. Esses processos estão embasados pelos normativos e manuais internos das Ouvidorias.

Quadro 2: Fluxo de gerenciamento das manifestações recebida.

Órgão/Ministério	Canal de Recebimento	Processo de Triagem	Encaminhamento	Monitoramento de Prazos	Sistema Utilizado	Observações
Ministério das Cidades	Fala.BR e outros canais	Acompanhamento das respostas diariamente, com cobrança de prazos e dúvidas dos respondentes	Não especificado	Acompanhamento diário e cobranças	Fala.BR	-
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	Fala.BR	Análise preliminar para identificar tipologia e direcionamento à área técnica	Encaminhamento via Rede OuvJus ou Rede SIC	Monitoramento de prazos pela Ouvidoria-Geral	Fala.BR	Utiliza outras plataformas para gestão interna
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR)	Fala.BR e planilhas internas	Triagem via Fala.BR, acompanhamento por planilha de demandas	Não especificado	Painel B.I. de Ouvidoria e SIC	Fala.BR, Painel B.I.	Utiliza planilhas e painel para acompanhamento
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	Fala.BR	Análise preliminar e definição de fluxos por meio de portaria interna	Encaminhamento para área técnica	Painel de Acompanhamento Interno	Fala.BR	Em fase de regulamentação do processo
Polícia Federal (PF)	Fala.BR	Triagem com análise prévia e categorização das manifestações	Encaminhamento para unidade competente	Acompanhamento por alertas para urgências	Fala.BR	Utiliza o sistema Fala.BR desde 2019
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS)	Fala.BR	Triagem, análise prévia, e reclassificação se necessário	Encaminhamento para unidade competente ou resposta direta	Monitoramento no Fala.BR	Fala.BR	Detalhado processo de resposta para denúncias e outras manifestações
Ouvidoria Setorial da CGU	Fala.BR	Triagem -> Equipe de distribuição -> Analista da Ouvidoria -> Área técnica -> Analista da Ouvidoria	Resposta ao cidadão após revisão	Não especificado	Fala.BR	-

Fonte: Criação própria, 2025.

As Ouvidorias públicas informaram que para garantir a consistência e padronização dos seus processos de qualidade embasar-se nos normativos vigentes em cada instituição, para padronização de respostas e consistência pela qualidade das respostas, assim como a busca por

elaboração de cartas de serviços que façam o devido detalhamento do serviço prestados e das etapas deste. Outro ponto é a criação de manual interno com modelos para padronização de textos (resposta padrão) dos diferentes tipos de demanda, garantem a clareza, rapidez e objetividade.

Quadro 3: Consistência e Padronização.

Órgão/Ministério	Como Garantem a Consistência e Padronização	Observações
Ministério das Cidades	A padronização é garantida pela observância dos normativos legais e a consistência pela qualidade das respostas e resolução das demandas.	Enfoque em manter o desempenho e qualidade.
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	A Ouvidoria monitora e atualiza informações na Carta de Serviços. Não tem a atribuição de padronizar serviços, mas analisa as respostas.	Canal de atendimento e conteúdo padronizados pela Ouvidoria-geral.
Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR)	Utiliza manual interno com modelos padronizados para diferentes tipos de demanda.	Manual de procedimentos internos para padronização.
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	A Ouvidoria adota diretrizes normativas e utiliza modelos padronizados de texto. Canal Fala.BR é o principal, com outros canais complementares (telefone, e-mail, etc.).	Modelos de respostas são revisados para garantir clareza e objetividade.
Polícia Federal (PF)	Respostas-padrão são utilizadas, com margem para ajustes conforme a análise do caso específico.	Modelos de resposta são atualizados regularmente.
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS)	Garantem a qualidade através de calibração e monitorias diárias dos atendimentos.	Monitoria diária permite ajustes rápidos na qualidade do atendimento.
Ouvidoria Setorial da CGU	A padronização é desafiadora devido à abrangência das demandas. Equipes especializadas garantem alinhamento constante no tratamento das manifestações.	Desafio devido à diversidade das demandas e ao número reduzido de equipes.

Fonte: Criação própria, 2025.

Referente as práticas e estratégias, as ouvidorias adotam para garantir a agilidade no atendimento e na resolução das demandas dos cidadãos, tem-se os seguintes dados por vezes por foram mencionados os processos pelas 12 Ouvidorias que responderam:

Tabela 2: Prática/estratégia vs. Menções.

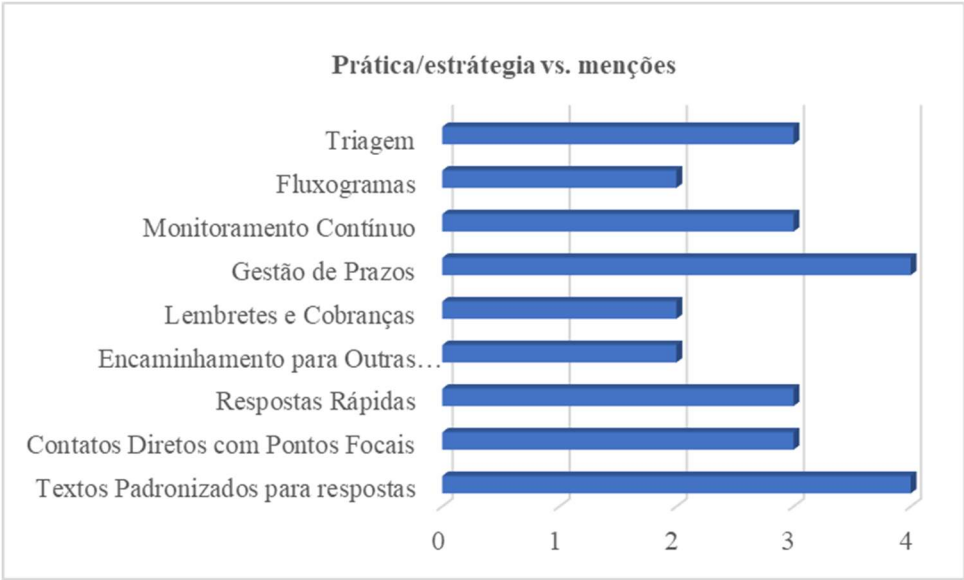
Prática/estratégia	Número de menções	Porcentagem
Textos padronizados para respostas	4	33,33%
Contatos diretos com Pontos Focais	3	25%
Respostas rápidas	3	25%
Encaminhamento para outras Unidades	2	16,67%
Lembretes e cobranças	2	16,67%

Gestão de Prazos	4	33,33%
Monitoramento contínuo	3	25%
Fluxogramas	2	16,67%
Triagem	3	25%

Fonte: Criação própria, 2025.

A figura abaixo, possibilita uma visão mais clara das estratégias de melhoria contínua e quais são as práticas principais mencionadas pelas Ouvidorias analisadas:

Figura 2: Prática/estratégia vs. Menções.



Fonte: Criação própria, 2025.

Conforme apresentado percebe-se que as Ouvidorias, ao tratar sobre os processos de qualidade implantados embasar-se nos normativos vigentes a sua instituição, para definir: suas atribuições, estrutura, padronização de respostas e consistência pela qualidade das respostas, assim como a busca por elaboração de cartas de serviços que façam o devido detalhamento do serviço prestados e das etapas deste. Além disso, a definição de um canal específico para registro, recebimento e tratamento das manifestações de ouvidorias possibilitam a centralização das informações em um só lugar e o devido acompanhamento pelo cidadão.

4.2 Qualidade dos serviços prestados

De acordo com Nobrega (1997), que “a estruturação da qualidade do serviço em critérios que possam ser utilizados para o estabelecimento de especificações nos parece de

importância primordial, inclusive porque isto permitirá a definição de indicadores para a avaliação da satisfação do cliente.”

Resumidamente, o autor sugere que ao definir critérios de qualidade, torna-se mais claro estabelecer especificações para o serviço, servindo como guia para garantir que o serviço seja entregue de forma consistente e atenda padrões desejados. E por fim, possibilite na definição de indicadores, podendo ser métricas quantitativas (como número de reclamações ou tempo de resposta) ou qualitativas (como pesquisas de satisfação ou feedback dos clientes).

Segundo o Nobrega (1997), “quando se fala em controle a qualidade, a atividade de avaliação é das mais significativas.” Os principais critérios utilizados pela sua ouvidoria para avaliar a qualidade dos serviços foram: tempo médio de atendimento, tempo retorno de resposta, clareza das respostas e índice de resolutividade, conforme quadro abaixo:

Quadro 4: Critérios de avaliar qualidade em Ouvidorias.

Órgão	Critérios Utilizados
Ministério das Cidades	Tempo médio de atendimento
MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública	Qualidade da informação fornecida e tempo de retorno da resposta
CEX – Comando do Exército	Resposta padrão sem critérios claros
MPS - Ministério da Previdência Social	Referência a portais de informações
MS – Ministério da Saúde	Tempo de resposta e acessibilidade da informação
MIDR - Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional	Tempo de resposta e número de demandas resolvidas
MPA - Ministério da Pesca e Aquicultura	Tempo de resposta, clareza das respostas e eficiência no atendimento
Polícia Federal	Tempo médio de resposta, padrão de eficácia e índice de resolubilidade
MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	Tempo de resposta, clareza, nível de satisfação dos usuários
Ouvidoria Setorial da CGU	Tempo de resposta, clareza, adequação das soluções, eficiência no atendimento

Fonte: Criação própria, 2025.

Ao analisar quais indicadores estão sendo utilizados pelas Ouvidorias para medir a eficiência nos serviços oferecidos aos cidadãos demonstrou, em sua maioria, que esses órgãos monitoram medidas relacionadas à resolutividade das manifestações, agilidade no atendimento (tempo de resposta) e satisfação dos usuários (Pesquisa de satisfação).

Resumo por Indicador:

- Tempo de resposta: métrica mais utilizada, incluindo as ouvidorias: MIDR, Ministérios das Cidades; MJSP, MDS, MPA, MIDR e CGU.
- Resolutividade das manifestações: fator essencial para a eficiência das ouvidorias de MJSP, MIDR, MPA e MDS

- Satisfação de usuário: indicador monitorado pelos MPA, MDS e CGU por meio de pesquisas respondidas pelo canal Fala.BR. O MDS e a CGU ressaltaram a importância do nível de satisfação como métrica para avaliação de qualidade.

Cabe ressaltar também, que as Ouvidorias do MPA e MDS utilizam como um critério essencial de mensuração para medir a eficiência do serviço prestado aos cidadãos, a taxa de manifestações respondidas dentro do prazo legal, e realizam esse acompanhamento com base no Painel Resolveu.

No que tange as metodologias para medir a satisfação do usuário e as fontes de dados utilizadas para coleta, destacou pelo seu uso a plataforma Fala.BR, ao possibilita aplicar, acompanhar os dados de pesquisa e extrair relatórios para elaboração de indicadores.

De acordo com Souza (2008):

A avaliação da qualidade de um serviço envolve muito mais do que a verificação da adequação a padrões especificados. Significa acessar de forma acurada as diferentes percepções dos consumidores e gerenciar as evidências. O fornecedor de serviços deve não só administrar todos os atributos técnicos do “momento da verdade”, mas também monitorar as expectativas e a satisfação de seus clientes (Souza, 2008, p. 67-68).

A literatura aborda muitas formas de realizar avaliação de opinião de um indivíduo sobre determinado serviço, pode ser através: caixa de sugestão, controle pós-venda, pesquisa direta e sugestões informais.

A aplicação de formulários de pesquisa junto a clientes (no caso, da administração pública – cidadãos) é sugerido, sobretudo, por LAS CASAS (1994); ALBRECHT (1992), visando verificar nível de satisfação com o serviço prestado. Para as ouvidorias mencionadas, a utilização de pesquisa satisfação através do canal Fala.BR é o mais utilizado, seguindo os parâmetros: atendimento prestado, clareza de resposta e nível de satisfação.

Conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Metodologia e Fontes de satisfação do usuário.

Órgão	Metodologia para medir a satisfação do usuário	Fontes de dados utilizadas
Ministério das Cidades	Pesquisa de satisfação via Fala.BR	Dados extraídos da Plataforma Fala.BR
MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública	Pesquisa anual de satisfação dos serviços internos, baseada em critérios predefinidos	Pesquisa de satisfação, feedback dos cidadãos, formulários online de avaliação
MIDR - Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional	Acompanha os dados da pesquisa de satisfação feita pela CGU via Fala.BR	Fala.BR, Painel Resolveu, Painel LAI e painéis internos de BI da Ouvidoria

MPA - Ministério da Pesca e Aquicultura	Pesquisa de satisfação via Fala.BR com parâmetros: atendimento prestado, clareza da resposta e nível de satisfação	Pesquisa de satisfação do Fala.BR, análise de dados operacionais (tempo de resposta e taxa de resolução), relatórios periódicos
MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	Pesquisa de satisfação ao final de cada atendimento (telefônico, online e presencial)	Painel Resolveu, pesquisa de satisfação do atendimento presencial, Disque Social 121 e Fala.BR
Ouvidoria Setorial da CGU	Questionários de satisfação do Fala.BR	Base de dados do Fala.BR, Painel Resolveu e Painel da LAI

Fonte: Criação própria, 2025.

O Painel Resolveu e os canais de atendimento (presencial ou formulários eletrônicos) foram ressaltados também em menor número, por algumas Ouvidorias como fonte de coleta de informações. O Painel Resolveu do CGU merece destaque, pois possibilita a análise de indicadores-chave relacionados ao tratamento das manifestações. Além de ser um painel disponibilizado para visualização para população, permite às Ouvidorias diagnosticar o seu desempenho e subsidiar ações de aprimoramento, promovendo maior eficiência na gestão pública e melhorando a experiência dos cidadãos que utilizam os serviços de ouvidoria.

4.3 Desafios, boas práticas e oportunidades de melhoria

Apesar do avanço nas estruturas das ouvidorias, muitos **desafios** persistem. Menezes (2017), em sua pesquisa em 2014, relatou que as principais dificuldades eram: “a ausência de interesse da alta administração para as questões de Ouvidoria, a escassez de recursos financeiros, as estruturas físicas insuficientes e o déficit no quadro de pessoal.”

De forma geral, quase uma década, as Ouvidorias relataram quase as mesmas problemáticas:

- escassez de pessoal;
- alta complexidade das demandas;
- falta de processos padronizados para a gestão das demandas;
- desconhecimento do papel da Ouvidoria;
- dificuldades na disseminação da informação
- falta de devolutivas das áreas responsáveis; e
- dificuldades na comunicação com o cidadão.

Ademais, a capacitação dos profissionais e o uso insuficiente de tecnologias foram destacados como pontos críticos que impactam diretamente na qualidade do atendimento. Apesar dos desafios, serão abordados no próximo tópico as boas práticas e oportunidades que vem sendo adotadas na busca de melhoria contínua.

As **boas práticas em Ouvidoria**, desenvolve-se de diversas formas, podendo ser a parte da estruturação física do órgão, formação da equipe de Ouvidoria através de cursos/ treinamentos/encontros voltados para melhoria da qualidade dos processos, quando busca-se definição/estruturação de fluxos de trabalhos e procedimentos ou podendo ser consideradas ou implementadas através de consultas com outras instituições.

As ouvidorias são agentes de mudança e a busca por boas práticas tornam-se essencial para aprimoramento da administração pública. A Associação Brasileira das Relações Empresa (ABRAREC), no Manual de Boas práticas Ouvidorias Brasil, ressalta que as Ouvidorias devem “ser vista como a voz do cidadão, como a mediadora de conflitos e, defensora das relações éticas, sensibilizando os dirigentes e gestores para que a decisão correta seja implantada”.

Diante disso, segue os dados do quadro que se refere as boas práticas adotadas pelas Ouvidorias Publicas do Executivo Federal que responderam as indagações, também foi consultado sobre a possibilidade de considerar e/ou implementar práticas desenvolvidas por outras instituições em busca da melhoria contínua em seus processos.

Quadro 6: Boas práticas em Ouvidoria.

Órgão/Entidade	Boas Práticas Adotadas	Boas Práticas Consideradas/Implementadas por outras
Ministério das Cidades	Padronização de procedimentos e respostas recorrentes.	Nenhuma mencionada.
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	Redes de Ouvidoria e SIC para diálogo eficiente; acolhimento prioritário do cidadão em diversos canais.	Aprimoramento interno antes de buscar boas práticas externas.
Ministério da Fazenda (MF)	Não informado.	Não informado.
Comando do Exército (CEX)	Comunicação formal padrão de resposta às manifestações.	Não informado.
Ministério da Previdência Social (MPS)	Direcionamento do usuário para fontes oficiais e bases de conhecimento.	Não informado.
Ministério da Saúde (MS)	Protocolo detalhado de manifestação e disponibilização de múltiplos canais de atendimento.	Não informado.
Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR)	Padronização de procedimentos via portaria e manual; uso de base de dados e BI; treinamentos regulares.	Aplicação de metodologia da Mentoria de Ouvidorias (OGU/CGU); chatbot para atendimento.
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	Uso do Fala.BR; monitoramento de prazos; painel de monitoramento; textos padronizados; treinamentos.	Nenhuma mencionada.
Polícia Federal	Qualificação da equipe; relatórios periódicos para alta administração.	Estudos em andamento para maior eficiência no processo.

Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS)	Rastreamento de respostas por carta; interlocução com áreas técnicas; personalização de respostas.	Atendimento via WhatsApp e Telegram; painéis de indicadores; integração com outras ouvidorias públicas.
Ouvidoria Setorial da CGU	Fluxo reformulado para tratamento de denúncias; relatórios temáticos; parceria para acolhimento interno.	Adaptação de relatórios da Ouvidoria do Ministério da Gestão e Inovação e do IFPR.

Fonte: Criação própria, 2025.

De acordo com ABRAREC, as boas práticas adotadas pelas Ouvidorias, na relação com o cidadão possibilita o fortalecimento da imagem da organização junto a sociedade, melhora a qualidade nos serviços prestados, otimiza custos, promove um ambiente de inovação com desenvolvimento de negócios mais sustentáveis.

Para complementar, as ouvidorias foram questionadas sobre as **estratégias adotadas pra melhoria da gestão de manifestações e relacionamento** com o cidadão, que o faça sentir ouvido e satisfeito com a tratativa dada. Apenas 7 (sete) Ouvidorias deram devolutiva sobre o questionamento, sendo as respostas comuns: a busca pelo aperfeiçoamento da comunicação e melhoria das ferramentas de interação direta, atendimento presencial facilitado, uso de linguagem clara e simplificada, a disponibilização das informações em múltiplos canais (transparência) e a busca pela capacitação das equipes.

Quadro 7: Melhoria da gestão de manifestações e relacionamento.

Órgão/Entidade	Aprimoramento da Gestão das Manifestações	Melhoria da Comunicação e Relacionamento com o Cidadão
Ministério das Cidades	Parceria contínua com as áreas respondentes.	Implementação e melhoria contínua de ferramentas de interação direta, como WhatsApp.
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	Identificação de serviços problemáticos a partir de reclamações e indicação de pontos focais especializados.	Aperfeiçoamento da comunicação, atualização constante de dados e interação direta com cidadãos e órgãos vinculados.
Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR)	Implementação de boas práticas para celeridade e efetividade, mas há desafios como escassez de pessoal e necessidade de melhorias no Fala.BR.	Atendimento presencial facilitado e WhatsApp essencial em emergências (ex: "Auxílio Reconstrução" no RS).
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	Sem opinião formada.	Uso de linguagem clara, avaliação de respostas, transparência e múltiplos canais de atendimento (telefone, e-mail).
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS)	Fortalecimento da comunicação com áreas internas e reuniões periódicas para priorização de demandas.	Linguagem humanizada, personalização das respostas, redução do tempo de resposta, análise de demandas recorrentes, ampliação de canais de atendimento (WhatsApp/Telegram).
Ouvidoria Setorial da CGU	Melhorias em IA e alinhamento com áreas técnicas.	Capacitação da equipe em ouvidoria humanizada e inclusão, revisão de

		diretrizes e aprimoramento do atendimento telefônico e presencial.
--	--	--

Fonte: Criação própria, 2025.

No que tange ao aprimoramento, ressaltaram que o fortalecimento da comunicação com as áreas internas e as parcerias contínuas com as respondentes são as práticas principais adotadas. Assim como a escuta ativa das Ouvidorias, possibilitam a identificação de serviços problemáticos a partir de reclamações e indicação de pontos focais especializados. Já referente a melhoria da comunicação e relacionamento com o cidadão ressaltou-se a busca por aperfeiçoamento dos canais de comunicação para interação direta, investimento em tecnologias (chatbot, WhatsApp, IA para voz-texto), capacitação contínua dos profissionais e avaliação da satisfação dos cidadãos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho teve como objetivo geral avaliar qualidade nos processos de ouvidoria pública, com ênfase na análise da eficiência e da efetividade na gestão das manifestações apresentadas pelos cidadãos. Identificando aspectos críticos que impactam a qualidade dos serviços prestados e propondo sugestões de melhorias. O objeto específico em questão constitui-se diante da seguinte problemática: Quais são os desafios enfrentados pelas ouvidorias públicas para garantir a qualidade nos processos e na solução de demandas da população, e de que forma esses entraves podem ser superados para assegurar maior eficiência e eficácia no desempenho de suas funções institucionais?

Análise de dados foi feita com pesquisa qualitativa, entre as Ouvidorias públicas, sendo restringindo apenas as do Poder Executivo da Administração Direta, esperava-se uma grande quantidade de dados para analisar, porém, estava sendo esperado trinta respostas, entretanto tivemos doze. A pesquisa seguiu o percurso esperado, porém devido ao prazo de resposta impostos pelas ouvidorias, a análise dos dados seguiu apenas com as manifestações e pedidos de informações respondidos até a data presente.

Através da pesquisa foi observado junto as ouvidorias públicas, que apesar do avanço nas estruturas das ouvidorias, muitos desafios persistem ao buscar por qualidade nos processos e nas demandas prestados aos cidadãos. Constitucionalmente, as Ouvidorias Públicas do Poder Executivo, segmento da Administração direta estão amparadas, porém percebe-se um isolamento entre as Ouvidorias, em que cada uma atua de forma restrita as suas instituições, faz com que elas percam forças, pois deixam de considerar as relações de poder com as outras instituições e com as esferas da sociedade (Cardoso; Alcantara; Lima Neto, 2013).

Percebe-se um avanço significativo, em relação a unificação do canal de recebimento, acolhimento e tramitação de manifestação e acesso à informação, a plataforma Fala.BR possibilita uma maior centralização e acompanhamento das demandas dos cidadãos. O que possibilita o meio pelo qual a população pode exercer o direito a participação.

Referente as práticas e estratégias, as ouvidorias adotam para garantir a agilidade no atendimento e na resolução das demandas dos cidadãos: a padronização de textos e elaboração fluxogramas, contato direto com os pontos focais, monitoramento contínuo.

Os indicadores estão sendo utilizados pelas Ouvidorias para medir a eficiência nos serviços oferecidos aos cidadãos demonstrou, em sua maioria, que esses órgãos monitoram medidas relacionadas à resolutividade das manifestações, agilidade no atendimento (tempo de

resposta) e satisfação dos usuários. Com a finalidade de melhoria contínua as Ouvidorias utilizam do formulário de avaliação de satisfação para medir a qualidade nos serviços prestados e busca pela melhoria contínua.

Os principais desafios e limitações enfrentados pelas ouvidorias foram:

- escassez de pessoal;
- alta complexidade das demandas;
- falta de processos padronizados para a gestão das demandas;
- desconhecimento do papel da Ouvidoria;
- dificuldades na disseminação da informação
- falta de devolutivas das áreas responsáveis; e
- dificuldades na comunicação com o cidadão.

Diante do exposto, acredita-se que os desafios enfrentados pelas ouvidorias públicas para garantir a qualidade nos processos e na solução de demandas da população, de forma esses entraves podem ser superados para assegurar maior eficiência e eficácia no desempenho de suas funções institucionais, não dependem apenas das Ouvidorias, mas sim através de uma mudança de paradigma em toda estrutura pública.

Conclui-se que a implementação de boas práticas, como a modernização tecnológica, a capacitação contínua dos servidores e a adoção de indicadores de desempenho claros, são essenciais para melhorar a eficácia das ouvidorias públicas. Este estudo busca contribuir para o aprimoramento contínuo dessas instituições, propondo soluções práticas e teóricas que visam fortalecer a confiança da população no funcionamento da administração pública.

Em função da indisponibilidade de algumas informações e do tempo para a conclusão desta dissertação, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem aspectos fundamentais para a melhoria da qualidade nos processos das Ouvidorias Públicas. Entre as possíveis direções de estudo, destacam-se a investigação sobre a implantação de sistemas de gestão da qualidade, bem como uma análise crítica sobre a influência dos procedimentos padrão operacionais (POPs) na eficiência e resolutividade das manifestações.

Além disso, sugere-se: a aplicação do modelo SERVQUAL no contexto das Ouvidorias (com o objetivo de mensurar a qualidade nos processos de atendimento), pesquisas de ampliação e o refinamento dos indicadores de qualidade utilizados na avaliação dos serviços prestados (incorporando aspectos como satisfação do usuário, resolutividade e transparência), e por fim destaca-se a relevância de estudos sobre o impacto da tecnologia na melhoria dos processos de qualidade em Ouvidorias. Essas abordagens contribuirão consideravelmente para a

evolução das Ouvidorias Públicas, fomentando ações mais eficientes e orientadas à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 02 dez. 2024.

CARDOSO, A. S. R.; ALCANTARA, E. L. C.; LIMA NETO, F. C. Ouvidoria Pública e Governança Democrática. **Boletim de Análise Político-Institucional**. IPEA, Brasília, 2013. Disponível em: [130322_boletim_analisepolitico_03_rito.pdf](#). Acesso em: 10 jan. 2025.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. Journal of Marketing, American Marketing Association, v. 49, n. 1, p. 41-50, 1985.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 dez.2024.

BRASIL. **Lei 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso 02 dez. 2024.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilecia Almeida. **A administração pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. WebArtigos, 16 maio 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria, rumo ao sistema participativo**. 5. ed. rev. e atual. Brasília, DF: CGU, 2012. (Coleção OGU). Disponível em: [Miolo Cartilha 1.indd](#). Acesso em: 02 dez. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Manual de ouvidoria pública. **Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018**. Brasília, nov. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>. Acesso em: 02 dez. 2024.

AMARAL, Nadir Francisco do. **Relatório Técnico: Secretaria Municipal de Saúde da Cidade de São Paulo - Evolução da ouvidoria como canal de participação, proteção e defesa entre usuários e gestores de saúde**. São Paulo, 2018.

FERRES, Dionisio Moreno. **A evolução histórica das ouvidorias: da participação reivindicatória por melhorias nas políticas públicas ao empowerment dos cidadãos**. Revista

Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), São Paulo, v. 6, n. 5, p. 41-54, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Outubro de 1991. (Texto para Discussão, n. 238). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1701>. Acesso em: 01 jan. 2025.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Marcel Mascarenhas dos. **Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna**. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), São Paulo, v. 1, n. 1, p. 47-62, 2017/2018.

SILVA, Helizena Celestino. **Modelo de implantação de Ouvidoria**. Bauru: Unesp, 2014.

SILVA, Helizena Celestino da. **A influência da ouvidoria como ferramenta de gestão estratégica**. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, ano 3, n. 3, p. 79-91, 2020.

APÊNDICE A – Questionário

Seção I. Processo de Qualidade Implantado nas Ouvidorias

- 1.1. Sua ouvidoria possui normativas e diretrizes estabelecidas para garantir a qualidade dos serviços prestados? Quais são os principais aspectos cobertos por essas normativas?
- 1.2. Qual é o processo interno para o gerenciamento das manifestações recebidas?
- 1.3. Como sua ouvidoria garante a consistência e a padronização nos serviços prestados, incluindo os canais de atendimento e as respostas às manifestações?
- 1.4. Que práticas e estratégias a ouvidoria adotam para garantir agilidade no atendimento e na resolução das demandas dos cidadãos?
- 1.5. A ouvidoria tem uma estratégia de melhoria contínua? Como ela é implementada e acompanhada?

Seção II. Qualidade dos Serviços da Ouvidoria

- 2.1. Quais são os principais critérios utilizados pela sua ouvidoria para avaliar a qualidade dos serviços prestados?
- 2.2. Quais indicadores de desempenho a sua ouvidoria utiliza para medir a eficiência do serviço oferecido aos cidadãos?
- 2.3. A sua ouvidoria adota alguma metodologia específica para medir a satisfação do usuário? Quais são os parâmetros avaliados?
- 2.4. Quais fontes de dados são utilizadas para mensurar a qualidade e o desempenho da Ouvidoria?

Seção III. Boas Práticas e Oportunidades de Melhoria

- 3.1. Quais práticas, adotadas pela sua ouvidoria, você considera mais eficazes para melhorar a qualidade e a eficiência do serviço prestado?
- 3.2. Existem boas práticas implementadas por outras ouvidorias ou organizações que sua ouvidoria pretende adotar ou já está adotando?
- 3.3. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela sua ouvidoria para garantir a eficácia dos processos de qualidade, e quais são as possíveis soluções para superá-las?
- 3.4. Como as práticas de gestão das manifestações (reclamações, denúncias, sugestões, etc.) podem ser aprimoradas para garantir uma resposta mais rápida e eficaz?

3.5. Como sua ouvidoria trabalha na melhoria da comunicação e no relacionamento com o cidadão, garantindo que ele se sinta ouvido e satisfeito com as respostas?

E comentários finais:

Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre as práticas e processos adotados pela sua ouvidoria? Sugestões ou recomendações para o aprimoramento dos serviços?