Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

EMILLY VICTORIA MARINHO LIMA

DA ESCUTA À AÇÃO: A OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Brasília – DF
2025

EMILLY VICTORIA MARINHO LIMA

DA ESCUTA À AÇÃO: A OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão de Políticas Públicas da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes.

Brasília – DF

2025

CIP - Catalogação na Publicação

Me

Marinho Lima, Emilly Victoria.
DA ESCUTA À AÇÃO: A OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS / Emilly Victoria Marinho Lima;

Orientador: Prof.ª Dr.ª Elisabeth Menezes . Brasília, 2025.
67 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) Universidade de Brasília, 2025.

1. Políticas Públicas. 2. Ouvidoria Pública. 3. Governança Pública. 4. Demandas Sociais. I. Menezes , Prof.ª Dr.ª Elisabeth , orient. II. Título.

DA ESCUTA À AÇÃO: A OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do(a) aluno(a):

EMILLY VICTORIA MARINHO LIMA

Profa. Dra. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes – Orientadora GPP/FACE/UnB

Profa. Dra. Lara Silva Laranja – Examinadora GPP/FACE/UnB

Brasília, 10 de Dezembro de 2025.

Dedico este trabalho à Deus, aos meus pais, ao meu irmão, ao amor da minha vida, aos meus familiares, amigos e aos meus professores. Sem vocês nada disso seria possível, muito obrigada pelo privilégio que é partilhar a minha vida com vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão e essência de tudo o que sou. A Ele, que me sustentou nas horas em que o medo tentou me paralisar e me guiou com paciência pelos meus caminhos. Quando o desânimo sussurrou, foi o Seu amor que me ergueu. Quando chorei, foi Ele quem recolheu minhas lágrimas e transformou em força. Quando duvidei de mim, foi a Sua voz, suave e firme, que me lembrou: "Não temas, estou contigo". Obrigada, Senhor, por me permitir chegar até aqui. Tudo que sou e conquistei nasce da Tua misericórdia e da certeza de que nada é impossível para quem crê.

Aos meus pais, **Antônio Júnior e Sônia Marinho**, meu primeiro espelho e abrigo, que me ensinaram que o amor verdadeiro se prova na constância, nos ensinamentos e no cuidado. Foram eles que me mostraram que os maiores valores da vida não estão nas grandes conquistas, mas na perseverança, resiliência e na capacidade de recomeçar. Obrigada por cada palavra de incentivo, cada gesto de carinho, cada renúncia que talvez eu nunca entenda por completo, mas que reconheço como prova de amor. Tudo o que conquisto carrega um pouco de vocês, meu porto e minha origem.

Ao meu irmão, Victor Marinho, que sempre foi meu cúmplice de vida. Cresci admirando sua inteligência, sua forma calma de ver o mundo e o cuidado que sempre teve comigo. Ele me ajudava nas tarefas da escola, me ensinava com paciência (para não dizer o contrário) e me mostrava o que significa ser alguém de coração bom. Nunca fomos de brigas, porque entre nós sempre houve respeito, cumplicidade e um amor que não se mede. Ele foi, e continua sendo, um espelho bonito de quem quero ser. E, agradeço, à **minha cunhada**, **Nathália Dezidério**, que ganhei de presente como uma irmã. Obrigada pela presença constante, pela leveza das conversas, pelos risos compartilhados e pelo apoio que muitas vezes veio em forma de um simples "vai dar certo". Vocês são lembranças boas nos dias de cansaço e companhia certa nas horas de alegria.

Ao meu namorado, meu amor, *ma vie*, Arthur Dantas de Losso. Não existe nome suficiente para descrever o que ele é e o que representa na minha vida. Ele chega e o ambiente muda, como se o ar ficasse mais leve e o tempo, mais gentil. A vida tem um brilho diferente desde que ele entrou, mais calma, mais risonha, mais inteira. Ele tem essa capacidade de se conectar com qualquer pessoa, de fazer tudo ao redor florescer. É toque, é presença, é união. É sinônimo de bondade, de cuidado e de um carinho imenso. É impossível não admirar o quanto ele transborda gentileza e o quanto faz bem estar por perto. E quando penso nele, penso

também na família que o acolhe e me acolheu. Em especial, **sua tia Roseli Ferreira** e **sua mãe Regiane Santos**, que me receberam com tanto afeto que o coração até se reconheceu em casa. Elas são extensão desse amor bonito que ele carrega: fortes, sinceras e cheias de luz. Com ele, qualquer lugar vira lar. Ele me orgulha todos os dias, com o jeito alegre e a leveza de quem tem o espírito santo. Amar ele é uma das formas mais bonitas que encontrei de agradecer a Deus pela vida.

À minha família Clímaco e Marinho, que me acompanham desde a infância com tanto carinho e pertencimento. Agradeço por cada encontro, cada almoço de domingo, cada abraço que acolhe e cada palavra que aquece. Vocês são o tecido das minhas memórias mais doces, e em especial às minhas primas, **Júlia, Ana Clara, Kellen e Karen** que dividem comigo histórias, risadas, segredos e o tipo de laço que o tempo jamais desfaz.

À minha melhor amiga, Marina Rosa, que é irmã por escolha e coração. Agradeço por me acompanhar, por ouvir o que nem sempre consegui dizer, por rir e chorar comigo quando era preciso. Você conhece todas as minhas versões: as calmas, as bagunçadas, as que sonham alto e as que duvidam de si, e mesmo assim, fica. A sua amizade é um amor para mim que não exige, apenas existe. E como já dizia a sua cantora favorita: “em todas as mesas, vou guardar um lugar para você”.

À minha irmã, prima, amiga, Ana Carolina Teixeira, que cresceu comigo e fez da infância à vida adulta um lugar de lembranças felizes. Somos unidas por uma história que o tempo moldou com carinho. Agradeço por continuar ao meu lado mesmo quando a vida tomou rumos diferentes, por provar que a amizade verdadeira resiste às mudanças e só amadurece.

À minha comunidade, e amigos da igreja por serem casa espiritual e espaço de encontro com Deus. Cada celebração, cada partilha, cada canto ecoou dentro de mim como lembrete de que a fé é viva quando é compartilhada. Agradeço a cada irmão e irmã que me ajudou a permanecer firme, mesmo quando o cansaço tentava me afastar. Nessa comunidade aprendi que o amor de Cristo se manifesta na escuta, no serviço e na alegria de caminhar juntos. E à **Raquel Chamon, irmã que o pós-crisma me deu,** agradeço por sua amizade que levarei para toda a vida.

Aos meus amigos da escola, **Miguel Arthur, Manuela Soraggi, Suelen Ribeiro e Arthur Francelino**, que estiveram comigo nos anos de aprendizado. Foram tempos de aprendizado, companheirismo e muita piada interna. Entre estudos para os dias de prova, risadas no intervalo, planos sobre o futuro até a da vida adulta, vivi e vivo momentos com

vocês que guardo com amor. Cada um de vocês deixou uma marca bonita em quem me tornei. São lembranças que o tempo não apaga e que ainda hoje me fazem sorrir.

Às minhas amigas da graduação, Samyra Martins, Mariele Ribeiro e Sabrina Alvim, que tornaram o caminho acadêmico mais leve. Entre noites de estudo, trabalhos entregues no último segundo e cafés no amarelinho, encontrei em vocês força, cumplicidade e abrigo. Obrigada por transformarem o cansaço em risadas e a pressão em apoio e parceria. Aprendi que a vida é muito melhor quando vocês estão nela.

À minha terapeuta, Amanda Eidt, por ser guia e testemunha do meu crescimento interior. Agradeço por me ajudar a olhar para dentro com mais gentileza, por me lembrar que vulnerabilidade não é fraqueza, mas força em forma de verdade. Cada sessão foi um exercício de autoconhecimento e amor próprio, e sou grata por me ensinar a me escutar com o mesmo cuidado que aprendi a oferecer aos outros.

À todos os meus professores (do pré-escolar, ao ensino médio e à graduação) por terem sido faróis em diferentes fases da minha vida. Cada ensinamento, cada correção, cada palavra de incentivo ajudou a construir quem sou hoje. Em especial, **à minha professora orientadora, Elizabeth Menezes** pela paciência e pela sensibilidade de compreender minhas ideias, mesmo quando ainda estavam em forma de rascunho. Obrigada por me orientar com sabedoria e por transformar este trabalho em uma experiência de aprendizado profundo.

Aos meus colegas da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, que me ensinaram na prática que a escuta é a alma do serviço público. Sem vocês esse TCC não seria possível. Em especial, agradeço às servidoras **Aline Cruz, Kássia Mateus, Mohara Guimarães, Kelly Nóbrega e Daniela Pacheco** por cada troca, cada aprendizado, conselhos que vão além do trabalho e pela convivência inspiradora. Trabalhar ao lado de pessoas que confiam no meu potencial e se entregam de verdade ao serviço público é um privilégio que vou levar comigo a vida toda.

À minha escola de dança Botelho, meu refúgio entre passos e música. É lá que aprendi a expressar o que as palavras não dizem, a transformar o peso dos dias em movimento. Agradeço, especialmente, **à minha professora de dança, Fernanda Torres**, que com seu jeitinho único e sabedoria, me ensinou que dedicação não é sinônimo de cobrança, mas de amor pelo que se faz. Obrigada por me mostrar que na dança o equilíbrio que busco fora também mora dentro de mim.

Por fim, **a todos que de alguma forma cruzaram meu caminho** e deixaram um pouco de luz, meu sincero agradecimento. Cada página escrita carrega um pouco de cada um de vocês. E se cheguei ao fim desta experiência, foi porque nunca caminhei sozinha.

"Erga a voz em favor dos que não podem defender-se, seja o defensor de todos os desamparados. Erga a voz e julgue com justiça; defenda os direitos dos pobres e dos necessitados".

- Provérbios 31,8-9

RESUMO

Nas últimas décadas, as ouvidorias públicas têm se consolidado como instrumentos estratégicos de participação social, transparência e mediação entre cidadãos e governo, permitindo que as demandas sociais sejam incorporadas aos processos de gestão e contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas públicas. No Brasil, elas representam um canal de escuta qualificada que fortalece a democracia e viabiliza a coprodução de soluções voltadas à melhoria dos serviços públicos. Inserida nesse contexto, a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) destaca-se como órgão central do Sistema de Gestão de Ouvidorias do DF (SIGO/DF), exercendo papel fundamental na articulação entre sociedade e administração pública. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo investigar de que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e/ou governança voltadas ao aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos. Para alcance do referido objetivo, foi adotada a metodologia qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, combinando levantamento bibliográfico e documental com análise de experiências vivenciadas durante a residência na instituição. Entre os principais resultados, identificou-se que a OGDF tem atuado na transformação de dados de manifestações em insumos para diagnósticos e recomendações, fortalecendo o papel da ouvidoria como elo entre cidadão e governo. No entanto, também foram constatados desafios como a limitação de recursos humanos, a necessidade de ampliação dos canais de comunicação com o público e a baixa incorporação das recomendações por parte de alguns órgãos. Observou-se, ainda, que, apesar das limitações enfrentadas, a OGDF possui grande potencial de influência nas políticas públicas, sendo essencial seu fortalecimento para que a escuta cidadã se traduza efetivamente em melhorias concretas nos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Ouvidoria Pública. Governança Pública. Demandas Sociais.

ABSTRACT

In recent decades, public ombudsman offices have been consolidated as strategic instruments of social participation, transparency and mediation between citizens and government, allowing social demands to be incorporated into management processes and contributing to the improvement of public policies. In Brazil, they represent a qualified listening channel that strengthens democracy and enables the co-production of solutions aimed at improving public services. Inserted in this context, the Ombudsman General of the Federal District (OGDF) stands out as the central body of the Ombudsman Management System of the Federal District (SIGO/DF), playing a fundamental role in the articulation between society and public administration.Thus, this work aimed to investigate how the Ombudsman-General of the Federal District has transformed social demands into management and/or governance actions aimed at improving the provision of public services in the last five years. To achieve this objective, a qualitative methodology was adopted, with an exploratory and descriptive character. This study combined bibliographic and documentary research with an analysis of experiences lived during the residency at the institution. Among the main results, it was identified that the Ombudsman's Office of the Federal District (OGDF) has been working to transform complaint data into inputs for diagnoses and recommendations, strengthening the role of the ombudsman's office as a link between citizens and government. However, challenges were also identified, such as the limitation of human resources, the need to expand communication channels with the public, and the low incorporation of recommendations by some agencies. It was also observed that, despite the limitations faced, the OGDF has great potential to influence public policies, and its strengthening is essential for citizens' feedback to effectively translate into concrete improvements in the services provided to society.

Keywords: Public Policies. Public Ombudsman. Public Governance. Social Demands.

PÁGINA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Total de Manifestações de Ouvidoria recebidas em 2023 14
Figura 2: Esquema do Ciclo de Políticas Públicas 19
Figura 3: Nuvem de palavras 35
Figura 4: Nuvem de palavras 38
Figura 5: Nuvem de palavras 42
Figura 6: Nuvem de palavras 45
Figura 7: Nuvem de palavras 48

Quadros

Quadro 1: Sujeitos da Pesquisa 14
Quadro 2: Matriz de Amarração Metodológica 19
Quadro 3: Relação entre Objetivos Específicos, Categorias Analisadas e Principais Resultados 35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CIGOUV	Coordenação de Inovação e Governança em Ouvidoria
COACI	Coordenação de Gestão do Atendimento ao Cidadão
COART	Coordenação de Articulação e Gestão da Qualidade em Ouvidoria
DF	Distrito Federal
GDF	Governo do Distrito Federal
OGDF	Ouvidoria-Geral do Distrito Federal
PARTICIPA DF	Plataforma de participação social do GDF
SIGO-DF	Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....14
1.1 Contextualização do Tema..... 14
1.2 Pergunta de Pesquisa.....15
1.3 Justificativa.....17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....18
2.1 Políticas Públicas.....19
2.1.1 Ciclo de Políticas Públicas.....20
2.1.2 Tomada de Decisão ou Processo Decisório..... 22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... 26
3.1 Participantes da Pesquisa.....26
3.2 Estratégias Utilizadas para Coleta de Dados.....28
3.3 Estratégias Utilizadas Para Análise dos Dados.....29
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica.....30
3.3.2 Pesquisa Documental..... 30
4 RESULTADOS E ANÁLISES.....35
4.1 Análise temática a partir das entrevistas.....35
4.1.1 Papel estratégico da OGDF na Rede SIGO-DF.....35
4.1.2 Processos de Análise e Transformação das Manifestações em Propostas de Melhoria.....38
4.1.3 Impactos da Atuação da OGDF na Gestão Pública e nos Serviços Ofertados.... 42
4.1.4 Desafios e Limitações na Implementação das Recomendações da OGDF.....45
4.1.5 Comunicação com a Sociedade e Devolutivas..... 49
4.2 Síntese Integrada dos Resultados..... 51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 53
REFERÊNCIAS.....55
APÊNDICES.....62
Apêndice A..... 62
Apêndice B.....63
Apêndice C.....64
ANEXOS.....65
Anexo 1- Organograma da OGDF.....65
Anexo 2 - Modelo de TCL.....65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A participação social é um dos pilares para o fortalecimento da democracia e da gestão pública contemporânea. Em sociedades complexas, nas quais os cidadãos demandam respostas rápidas e adequadas do Estado, surgem a necessidade e a relevância de instrumentos que possibilitem a comunicação entre sociedade e governo. Segundo Secchi (2013), algumas políticas públicas são formuladas em resposta a problemas coletivos, e sua efetividade depende da capacidade de o Estado ouvir, interpretar e responder às demandas sociais. Nesse sentido, a ampliação de canais participativos tem sido reconhecida como um mecanismo essencial para o aperfeiçoamento da gestão pública e para a consolidação da transparência governamental (Controladoria-Geral da União, s.d.).

No contexto brasileiro, a transparência e a participação social tornaram-se diretrizes centrais na reforma administrativa das últimas décadas. A criação e o fortalecimento das ouvidorias públicas se inserem nesse movimento, pois elas funcionam como instrumentos de escuta e de mediação entre a sociedade e o Estado, desempenhando papel estratégico para a melhoria contínua dos serviços públicos (Abrucio, 2017). De acordo com a Controladoria-Geral da União (2018), as ouvidorias desempenham função central na aproximação entre cidadãos e administração pública, constituindo-se em instrumentos estratégicos que apoiam os gestores na busca contínua pela qualificação dos serviços ofertados.

Nos últimos anos, o cenário político-administrativo do Distrito Federal tem exigido que os órgãos públicos adaptem seus processos e estratégias para responder a demandas sociais cada vez mais complexas e diversificadas (Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, 2024). A Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, inserida nesse contexto, tem buscado transformar os dados provenientes das manifestações recebidas em informações úteis para a gestão pública (Agência Brasília, 2023). Vinculada à Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), ela exerce função de órgão central do Sistema de Gestão de Ouvidorias do DF (SIGO/DF), criado pela Lei nº 4.896/2012. Desde sua fundação, em 1999, a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) consolidou-se como espaço estratégico de diálogo com a sociedade, acolhendo manifestações de denúncias, reclamações, sugestões, elogios e solicitações (Ouvidoria-Geral do DF, 2021).

A posição da OGDF como segunda instância em relação às demais ouvidorias do DF a torna um ponto de convergência para identificar falhas nos serviços públicos e propor soluções de melhoria. Além de coordenar e supervisionar, atualmente, 138 ouvidorias vinculadas ao Governo do Distrito Federal, a OGDF também atua no funcionamento do site ParticipaDF, responsável por receber tratar as manifestações de ouvidoria e fornecer dados ao Painel de Ouvidoria, reforçando seu papel de garantia do direito à informação (Distrito Federal, 2012; Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, 2024).

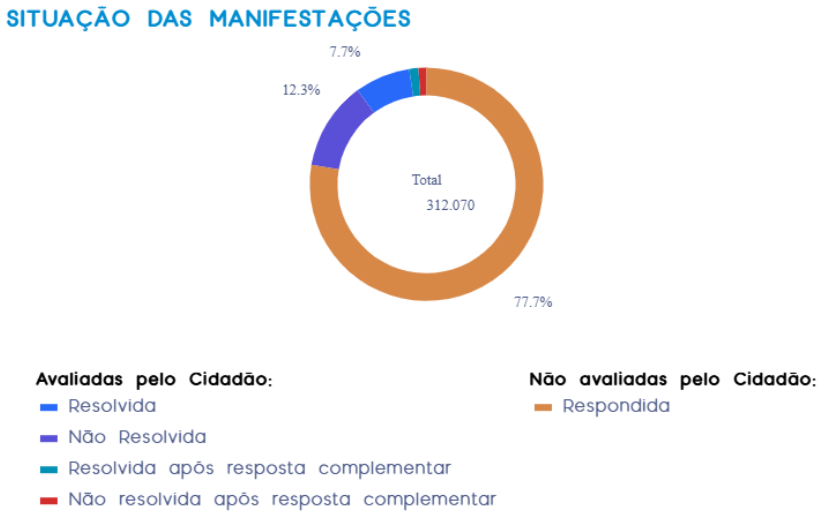
Nesse sentido, foi formulada uma pergunta de pesquisa norteadora para compreender a atuação desta Ouvidoria pública em analisar como os dados provenientes das manifestações sociais podem ser transformados em insumos estratégicos para o processo decisório de políticas públicas.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Durante as etapas iniciais do projeto, identificou-se a necessidade de investigar um tema que, além de pertinente à gestão pública, apresentasse potencial transformador. Nesse contexto, a atenção foi direcionada à Ouvidoria-Geral do Distrito Federal. Embora a curiosidade tenha sido o ponto de partida, a percepção sobre o potencial estratégico da ouvidoria conduziu à formulação de uma pergunta de pesquisa voltada à contribuição para o debate e o aprimoramento dos serviços públicos.

A ouvidoria tem sido frequentemente compreendida como uma ponte entre a população e o governo (Fernandez et al., 2021). No entanto, levantaram-se questionamentos quanto à utilização desse instrumento. Estaria a ouvidoria restrita à função de coletar reclamações ou poderia exercer um papel mais ativo e influente na gestão pública? De acordo com o Plano de Ação 2024/2025 da Ouvidoria, em 2023 a OGDF recebeu mais de 300 mil manifestações, conforme se observa na Figura 1.

Figura 1. Total de Manifestações de Ouvidoria recebidas em 2023



Fonte: Painel de Ouvidoria. Extração de dados em: 21/10/2025.

Conforme se observa na Figura 1, a elevada proporção de manifestações classificadas como respondidas (77,7%) evidencia que as Ouvidorias da Rede SIGO-DF — coordenadas pela Ouvidoria - Geral do DF — tem conseguido dar retorno à maior parte das demandas recebidas, o que constitui etapa fundamental do processamento das informações para fins de gestão. Ademais, entre as manifestações avaliadas pelos cidadãos, nota-se que 12,3% foram consideradas resolvidas, enquanto uma parcela menor permaneceu não resolvida (7,7%) ou exigiu resposta complementar. A distribuição desses percentuais indica que, embora essas ouvidorias respondam ao volume massivo de solicitações, há espaço para aprimorar a efetividade das soluções apresentadas.

Cada denúncia, sugestão ou reclamação registrada representa uma experiência, uma demanda e, muitas vezes, uma urgência. Essas manifestações carregam informações relevantes que podem revelar fragilidades nos serviços públicos, indicar caminhos inovadores e fortalecer o diálogo entre governo e sociedade.

A partir desse processo reflexivo, definiu-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: "**De que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e/ou governança voltadas aos aperfeiçoamentos na prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos?**"

A formulação dessa questão não se baseia apenas em um interesse técnico, mas em uma inquietação sobre o uso da escuta cidadã como ferramenta concreta de transformação. Com o intuito de responder à questão de pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos.

Objetivo geral

Investigar de que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e/ou governança voltadas ao aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos.

Objetivos Específicos

- Descrever os processos utilizados pela Ouvidoria-Geral para transformar as manifestações recebidas em propostas de aperfeiçoamento dos serviços públicos.
- Averiguar quais áreas e serviços públicos foram priorizados nas propostas de melhoria apresentadas pela Ouvidoria-Geral do Distrito Federal.
- Levantar o histórico de casos de sucesso na atuação da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal nos últimos 5 anos, destacando as propostas que resultaram em melhorias na prestação dos serviços públicos.
- Analisar de que forma as propostas da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal contribuíram para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

1.3 Justificativa

A Ouvidoria-Geral do Distrito Federal é uma das interfaces estratégicas entre a sociedade civil e a administração pública. No relatório de ouvidoria do 3º trimestre de 2022, revela o papel que a OGDF tem com a Rede SIGO-DF de “fortalecer o papel das ouvidorias públicas enquanto ferramenta de gestão, reforçando seu papel central na melhoria de serviços públicos” (DF, 2022, p.11). Sendo assim, dando o exemplo de Ouvidoria ativa, implementaram em 2022 a plataforma ParticipaDF, que inovou a prestação de serviços e reduziu drasticamente o tempo de resposta a qualquer tipo de solicitação, promovendo, a partir daí, mais eficácia na relação governo-sociedade (Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, 2022).

A relevância desta pesquisa fundamenta-se no reconhecimento das ouvidorias públicas como instrumentos essenciais para o fortalecimento da governança democrática e para o aprimoramento contínuo dos serviços públicos. Conforme argumentam Piccini e

Falcão (2022), as ouvidorias, ao articular a escuta cidadã com os mecanismos de transparência e com a legislação de acesso à informação, constituem instâncias estratégicas de reforço à governança pública. Esses autores ressaltam que a atuação das ouvidorias vai além da mediação entre administração e cidadãos, abrangendo o tratamento de reclamações, o recebimento de denúncias, a consolidação de estatísticas de satisfação e a tutela dos direitos dos usuários. Nesse sentido, afirmam que tais órgãos contribuem diretamente para a abertura e visibilidade da Administração Pública, promovendo a efetividade de princípios constitucionais, além de atenderem a determinações legais que regem a gestão estatal contemporânea (Piccini e Falcão, 2022).

Nessa mesma direção, Abrucio (2017) destaca que a consolidação das ouvidorias no Brasil acompanha um movimento mais amplo de aprimoramento da governança pública, cujo foco está na ampliação da *accountability* e da legitimidade das decisões governamentais. Para o autor, a atuação das ouvidorias fortalece a relação entre o Estado e a sociedade, permitindo que as demandas sociais sejam incorporadas à formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

Além disso, esta pesquisa mostra-se particularmente importante por oferecer contribuições significativas a diferentes atores. Para a sociedade, o estudo reforça a compreensão de como seus registros e manifestações podem influenciar melhorias concretas nos serviços públicos. Para a administração pública e gestores, apresenta evidências sobre o potencial das ouvidorias como ferramentas de diagnóstico, planejamento e tomada de decisão, fortalecendo práticas de governança orientadas por dados. Para a academia e pesquisadores, o trabalho amplia o debate sobre participação social e inovação pública, oferecendo uma análise empírica situada no contexto do Distrito Federal. Por fim, para a própria OGDF, os resultados podem orientar o aperfeiçoamento de seus processos internos e fortalecer seu papel institucional na mediação entre Estado e cidadãos. Nesse sentido, apresenta-se o seguinte referencial teórico que fundamenta esta pesquisa e aprofunda a discussão sobre as Políticas Públicas e o Papel das Ouvidorias Públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição de um referencial teórico sólido é fundamental para embasar cientificamente qualquer pesquisa, pois permite situar o objeto de estudo em um contexto conceitual e analítico mais amplo (Deslandes, 2003). Assim, este capítulo busca apresentar os fundamentos teóricos que sustentam a investigação sobre a atuação da Ouvidoria-Geral do

Distrito Federal como instrumento de participação, avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas.

Parte-se da compreensão do campo das políticas públicas e de seu ciclo de formulação e implementação, avançando para as etapas de avaliação e monitoramento, que permitem aferir resultados e aprimorar processos de gestão. Em seguida, aborda-se o papel das ouvidorias públicas como canais de participação social, instrumentos de gestão e governança pública destacando sua relevância para o controle e a transparência da administração pública.

2.1 Políticas Públicas

O conceito de políticas públicas é amplo e plural, refletindo diferentes tradições teóricas e perspectivas analíticas. Para Dye (1984, p. 13), políticas públicas podem ser definidas como "tudo aquilo que os governos decidem fazer ou deixar de fazer". Embora seja uma conceituação amplamente citada, sua abrangência acaba por limitar a capacidade analítica, pois reduz a política pública à dimensão da decisão estatal, sem considerar sua complexidade.

Souza (2006) contribui para avançar nesse debate ao compreender políticas públicas como um "campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e analisar essa ação, propondo mudanças quando necessário". Essa definição já aponta para um caráter dinâmico, no qual o estudo das políticas públicas envolve não apenas escolhas políticas, mas também a investigação crítica sobre sua efetividade (impacto na população), eficiência (recursos disponíveis) e eficácia (metas alcançadas). Assim, políticas públicas podem ser compreendidas como o conjunto de decisões, ações e omissões do Estado que, mediadas por diferentes atores institucionais e sociais, buscam enfrentar problemas públicos e atender às necessidades da sociedade (Secchi, 2013).

No contexto brasileiro, o estudo e a prática das políticas públicas estão fortemente associados ao processo de redemocratização e à Constituição Federal de 1988, que instituiu novos instrumentos de participação, transparência e controle social. Saravia (2006) observa que, a partir desse marco, as políticas públicas passaram a expressar não apenas a ação estatal, mas também a negociação entre múltiplos interesses presentes na arena pública, refletindo um modelo de gestão mais participativo e descentralizado.

As políticas públicas podem ser compreendidas como respostas do Estado a demandas coletivas que emergem de problemas socialmente reconhecidos (Cefai, 2017). Elas representam, portanto, a materialização de processos de negociação entre grupos e instituições com distintos interesses, valores e capacidades de influência. Nesse sentido, Vasconcelos,

Silva e Rotta (2016) destacam que as políticas públicas se originam de problemas de interesse coletivo discutidos em arenas políticas, nas quais grupos sociais e institucionais apresentam diferentes perspectivas e propostas de solução. Essas arenas constituem espaços de disputa e articulação, onde se formam diretrizes que orientarão a ação governamental.

Por fim, um dos modelos mais utilizados para compreender esse processo é o ciclo de políticas públicas, que organiza o percurso de uma política em fases: formulação da agenda, elaboração de alternativas, decisão, implementação e avaliação/monitoramento (Lasswell, 1956; Secchi, 2013; Frey, 2000). Tal abordagem permite analisar como as demandas sociais são identificadas e traduzidas em ações governamentais. Embora esquemático, esse modelo é útil para organizar a análise e identificar os diferentes atores e fatores que influenciam cada fase.

2.1.1 Ciclo de Políticas Públicas

O ciclo de políticas públicas é amplamente utilizado para compreender como as decisões governamentais são formuladas, implementadas e avaliadas. Segundo Howlett, Ramesh e Perl (2013), o ciclo constitui um modelo heurístico que divide o processo político em etapas interdependentes: identificação do problema, formulação de alternativas, tomada de decisão (ou processo decisório), implementação, avaliação e retroalimentação. A seguir, a Figura 2 demonstra um esquema do Ciclo de Políticas Públicas, para que a compreensão seja de maior facilidade.

Figura 2. Esquema do Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: : Howlett; Ramesh, 1993.

Ainda que essa divisão em etapas facilite a compreensão analítica do processo, é importante reconhecer seus limites. Observa-se que no modelo proposto por Howlett, Ramesh (1993) tal estruturação pode transmitir uma ideia equivocada de linearidade, como se a tomada de decisão seguisse um fluxo estável e plenamente previsível. Em conformidade, a formulação de políticas públicas é atravessada por disputas, influências externas, rupturas no encadeamento das decisões e constantes revisitações, elementos que relativizam e tensionam a rigidez dos modelos tradicionais.

A primeira fase do Ciclo de Políticas Públicas, identificação e definição do problema público, envolve reconhecer demandas sociais que requerem intervenção estatal. Nessa etapa, a agenda governamental é formada a partir da pressão de grupos sociais, dos meios de comunicação e de órgãos técnicos. A constituição de problemas públicos é um processo complexo, que se inicia quando determinada situação passa a afetar coletivamente a sociedade, demandando atenção política e institucional. Segundo Cefaï (2017), a definição de um problema público não se limita ao agir, mas também ao padecer e compadecer, ou seja, ao reconhecimento da experiência coletiva que confere legitimidade à sua publicização. Desse modo, a transformação de um problema privado em público exige etapas de construção de opinião, coleta de denúncias e reivindicações, seguidas da aprovação por instituições políticas capazes de transformá-las em objeto de ação governamental.

A formulação corresponde à construção de alternativas de ação, considerando aspectos políticos, econômicos e institucionais. Já a decisão envolve a escolha, por parte das autoridades competentes, da alternativa que será executada (Lasswell, 1956). A fase de implementação constitui um momento crítico do ciclo, pois é quando as intenções políticas são traduzidas em ações concretas. Lipsky (2010), ao introduzir o conceito de burocracia de nível de rua, destaca que a implementação depende, em grande medida, das interpretações e práticas dos agentes públicos que executam as políticas, ou seja, das decisões tomadas na interação cotidiana entre Estado e cidadãos.

As etapas de avaliação e retroalimentação permitem verificar os resultados obtidos e fornecer subsídios para a reformulação de programas e estratégias. Secchi (2013) ressalta que o ciclo de políticas públicas não é linear, mas dinâmico e contínuo, sendo constantemente revisitado conforme novas demandas surgem e antigos problemas se transformam. Diante dessa característica flexível e iterativa, torna-se fundamental compreender como as decisões são tomadas ao longo desse ciclo, uma vez que é justamente no processo decisório que se definem prioridades, se filtram as demandas sociais e se operacionalizam as respostas institucionais.

2.1.2 Tomada de Decisão ou Processo Decisório

A fase de tomada de decisão (ou Processo Decisório) é uma das etapas mais críticas do ciclo de políticas públicas, pois representa o momento em que as alternativas formuladas são avaliadas e escolhidas pelas autoridades competentes. Segundo Lindblom (1959), o processo decisório nas políticas públicas raramente é totalmente racional; ele ocorre de forma incremental, ou seja, os formuladores optam por pequenas mudanças em relação a políticas já existentes, em vez de reformulações radicais. Esse modelo, conhecido como "método das comparações sucessivas limitadas", reflete a limitação de tempo, informação e consenso político que caracteriza a realidade administrativa.

De acordo com Brasil e Capella (2015), a decisão política envolve a interação entre diversos atores e instituições, e depende de fatores como o contexto político, o acúmulo de experiências e a correlação de forças. Nessa perspectiva, as escolhas governamentais são resultado de negociações e da abertura de janelas de oportunidade, nas quais determinadas pautas ganham prioridade e se transformam em políticas públicas.

Melati et. al (2021), no âmbito da gestão pública, analisa como gestores públicos utilizam a inteligência organizacional e a gestão do conhecimento para qualificar suas decisões, o que indica que a tomada de decisão incorpora dimensões técnicas, institucionais e sociais. Para Secchi (2013), as decisões governamentais não são apenas técnicas, mas também políticas, expressando a interação entre burocratas, gestores, parlamentares, sociedade civil e meios de comunicação. Assim, compreender o processo decisório é essencial para analisar como as demandas sociais são transformadas em ações concretas do Estado, uma vez que essa fase define prioridades, distribui recursos e estabelece compromissos institucionais que influenciam diretamente a implementação e os resultados das políticas públicas.

Nesse sentido, ao se examinar como diferentes atores participam, influenciam e moldam essas decisões, torna-se imprescindível discutir o papel ocupado pelas ouvidorias públicas nesse arranjo. É a partir dessa perspectiva que o próximo item aborda as ouvidorias públicas como instrumentos estratégicos de participação cidadã e fortalecimento da gestão e governança pública.

2.2 Ouvidorias Públicas: instrumentos de participação social, gestão e governança pública

As ouvidorias públicas configuram-se como espaços institucionais que viabilizam a participação social e fortalecem o controle democrático sobre a administração pública.

Fernandez et al. (2021) demonstram, a partir da experiência do Sistema Único de Saúde, que ouvidorias podem transformar-se em instrumentos de participação, controle e avaliação de políticas públicas ao converter manifestações individuais em subsídios coletivos para a tomada de decisão.

Para gestores públicos, a ouvidoria também se consolida como ferramenta de gestão participativa. Lima et al. (2016), ao estudarem a percepção de gestores do SUS, concluíram que a ouvidoria possibilita mapear falhas, orientar ajustes e aproximar o governo das demandas sociais. Além de subsidiar políticas públicas, a ouvidoria contribui para a promoção da *accountability* – termo em inglês que se refere à responsabilidade, transparência e prestação de contas por ações, decisões e resultados, seja a nível individual, organizacional ou governamental (Unicesumar, 2025). Piccini e Falcão (2022), destacam que as ouvidorias, ao articular a escuta do cidadão com a legislação de acesso à informação, funcionam como instâncias de reforço à governança pública.

> Daí se conclui que as ouvidorias públicas, ao se encarregarem do tratamento de manifestações, recebimento de denúncias e consolidação de estatísticas de satisfação, afora a tutela do direito de acesso à informação e dos direitos dos usuários de serviços públicos, atuam decisivamente para a abertura e visibilidade da Administração Pública, contribuindo para a eficácia de princípios constitucionais e de diversas determinações legais. (Piccini; Falcão, 2022 p.8)

Outro autor que também aborda essa temática é Abrucio (2017), que explicita que a consolidação das ouvidorias no Brasil reflete uma tendência de aprimoramento da governança pública, com foco na ampliação da *accountability* e da legitimidade das decisões estatais.

Para Dewey (1987), “O fundamento da democracia é a fé nas capacidades da natureza humana; fé na inteligência humana e no poder da experiência partilhada e cooperativa” (Dewey, 1987, p. 219). Sendo assim, a participação social é inerente à vida democrática e por meio da comunicação contínua entre cidadãos e instituições. Martins e Bermejo (2018), ao estudarem a participação cidadã, destacam que o engajamento da população em processos coletivos depende do reconhecimento e valorização de suas contribuições pelas instituições públicas.

> É possível concluir que, mais importante que a criação de novos ambientes virtuais de participação social, é importante a interação entre os agentes públicos e os cidadãos que colaboram com ideias. E que é preciso absorver e aplicar o conhecimento local obtido nesses ambientes e retorná-lo em forma de ações e políticas públicas, para que a comunidade seja motivada a participar pela percepção de que suas ideias são úteis e trazem resultados efetivos. (Martins; Bermejo, 2018, p.418)

Portanto, observa-se que a Ouvidoria não é apenas receptora de manifestações, mas agente de fortalecimento democrático e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Denhardt e Denhardt (2003) argumentam que o serviço público deve priorizar não apenas a eficiência administrativa, mas, sobretudo, a responsividade às demandas sociais.

Nessa linha de raciocínio, entende-se que a administração pública, de acordo com os princípios defendidos por esses autores, tem como essência servir aos cidadãos e não aos consumidores. Seu propósito é atender ao interesse público, valorizando a cidadania acima do espírito empreendedor. Essa perspectiva propõe uma gestão estratégica aliada à prática democrática, reconhecendo que a *accountability* é um processo complexo. O papel central do gestor público, portanto, é promover a democracia por meio da produção ou coprodução dos serviços públicos, priorizando as pessoas em vez de apenas a produtividade (Denhardt e Denhardt, 2003).

Em contrapartida, outros autores apontam que a qualidade do serviço público é percebida de forma distinta por usuários e gestores: enquanto os cidadãos valorizam fatores como acolhimento e agilidade, os gestores tendem a priorizar indicadores de eficiência e cumprimento de metas (Fadel; Regis Filho, 2009). Essa discrepância de perspectivas é particularmente relevante para a atuação das ouvidorias públicas pelo fato de que atuam como mediadoras entre essas visões, viabilizando a possibilidade de conciliar as expectativas sociais com os parâmetros técnicos da gestão pública.

Além disso, a busca por qualidade está cada vez mais associada à inovação em processos e serviços públicos. Rutkowski (1998) ressalta que metodologias como a Qualidade Total e o Planejamento Estratégico Situacional oferecem ganhos quando adaptadas ao setor público, por integrarem a voz do cidadão no ciclo decisório. Essa transformação da escuta em insumo estratégico revela que a qualidade não é apenas resultado da entrega final do serviço, mas também do modo como as informações são processadas e utilizadas para orientar melhorias.

A melhoria nos serviços públicos deve ser entendida como parte de um processo de governança que prioriza a transparência, a equidade e a responsividade (Peters, 2016). Nesse cenário, as ouvidorias públicas não se limitam a ser um "termômetro" da insatisfação social, mas torna-se um potencial instrumento de diagnóstico, monitoramento e inovação democrática.

Complementarmente, a governança pública emerge como um conceito que se consolida a partir da crise fiscal e econômica da década de 1980, período em que novos arranjos institucionais foram propostos para promover maior eficiência e *accountability* no setor público. Conforme apontam Silveira e Barbosa (2023), a governança pública pode ser compreendida como o exercício do poder na administração dos recursos sociais e econômicos

de um país, voltado ao desenvolvimento e à capacidade do Estado em planejar, formular e implementar políticas públicas de forma efetiva. Essa concepção reflete a ideia de que governar não se limita à execução administrativa, mas envolve a coordenação de múltiplos atores e interesses sociais na busca por resultados coletivos.

A gestão e governança pública possuem diferentes conceitos, mas são termos complementares. Segundo Azevedo (2021), gestão pública refere-se à execução das atividades administrativas, com foco na operacionalização de políticas, cumprimento de metas e entrega de serviços. Já a governança pública diz respeito à capacidade de liderar, coordenar e articular múltiplos atores (governo, sociedade civil e setor privado) para alcançar objetivos coletivos, com base em princípios como transparência, responsabilidade e participação social.

Henrichs et al. (2015) complementam que a gestão está mais relacionada ao como fazer, enquanto a governança se preocupa com o que fazer e por que fazer, envolvendo decisões estratégicas e mecanismos de controle e avaliação. Sendo assim, a gestão pública, enquanto instância operacional, é responsável por concretizar os objetivos previamente estabelecidos pela governança. Segundo o Banco Mundial (2008), a governança pública abrange o modo como o poder é exercido na gestão dos recursos de um Estado para o desenvolvimento econômico e social, incorporando princípios de transparência, responsabilidade e eficácia institucional.

Nessa perspectiva, Peters e Pierre (2016) ressaltam que a governança se refere à capacidade do Estado de agir de forma decisiva e coordenada na resolução de problemas sociais, tanto do ponto de vista político quanto administrativo.

A partir dessa compreensão, Bovaird (2005) destaca que a governança pública está orientada para a avaliação dos resultados e a conformidade com critérios previamente estabelecidos, estimulando a inovação e o aperfeiçoamento das práticas de gestão. Desse modo, a governança atua como elemento estruturante do princípio constitucional da eficiência, fortalecendo a legitimidade do Estado e gerando valor público.

Silveira e Barbosa (2023) defendem que a adoção de um modelo de governança pública no Estado é essencial para avaliar, monitorar e direcionar suas ações, fortalecendo a capacidade institucional e a legitimidade democrática. Ao incorporar a governança em suas práticas, o Estado assume postura empreendedora e estratégica, buscando não apenas executar políticas, mas também avaliar a validade e a relevância de suas intervenções ao longo do tempo. Diante dessa perspectiva, torna-se necessário explicitar os caminhos adotados por esta pesquisa para compreender, na prática, como esses princípios se materializam no contexto analisado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender como a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem contribuído para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos (2020-2025). Foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada. De acordo com Bardin (2011), essa técnica permite ao pesquisador trabalhar com um roteiro previamente estruturado, mas com flexibilidade para aprofundar questões emergentes durante a interação, possibilitando captar percepções, significados e nuances que não seriam acessíveis por instrumentos totalmente padronizados.

Essa abordagem busca a compreensão de fenômenos sociais a partir da experiência dos sujeitos envolvidos e das dinâmicas institucionais observadas, considerando o contexto histórico e político da atuação da OGDF. A investigação concentra-se na análise dos instrumentos e estratégias utilizados pela instituição para transformar as manifestações recebidas em ações concretas de melhoria da gestão pública.

3.1 Participantes da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada no contexto da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, vinculada à Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), órgão responsável pela coordenação das políticas de escuta social, transparência e participação cidadã no âmbito da administração pública distrital.

Participaram do estudo diferentes atores estratégicos, selecionados de forma intencional, considerando sua atuação direta na gestão da ouvidoria. A amostra foi composta por:

- **Ouvidora-Geral do Distrito Federal (E.1)** – responsável pela condução institucional da OGDF e pela definição de estratégias de escuta e gestão das manifestações sociais;
- **Coordenadora de Inovação e Governança em Ouvidoria (E.2)** – integrante da Coordenação de Inovação e Governança em Ouvidoria (CIGOUV), responsável por desenvolver metodologias e práticas inovadoras de gestão;
- **Diretora de Acompanhamento de Ouvidoria (E.3)** – vinculada à Coordenação de Articulação e Gestão da Qualidade em Ouvidorias (COART), com atuação voltada ao monitoramento e avaliação das demandas recebidas;

- **Coordenador de Gestão do Atendimento (E.4)** – integrante da Coordenação de Atendimento ao Cidadão (COACI), responsável pela organização e qualificação dos canais de atendimento;
- **Assessora Especial do Gabinete da Ouvidora-Geral (E.5)** – colaboradora direta da Ouvidora-Geral, com atuação estratégica no apoio às decisões institucionais;
- **Diretora de Inteligência em Ouvidoria (E.6)** – vinculada à Coordenação de Inovação e Governança em Ouvidoria (CIGOUV), responsável pela análise de dados e pela produção de informações estratégicas;
- **Coordenador de Articulação e Gestão da Qualidade em Ouvidorias (E.7)** – integrante da COART, responsável pela articulação entre diferentes unidades de ouvidoria e pela gestão da qualidade dos serviços prestados.

As entrevistas foram voluntárias, realizadas de forma híbrida, sendo uma presencial (com a Ouvidora-Geral) e as demais conduzidas online, respeitando a disponibilidade dos participantes. Todas foram semiestruturadas, garantindo flexibilidade na escuta e permitindo que os entrevistados compartilhassem suas experiências e percepções sobre o papel da OGDF como ferramenta de gestão e aprimoramento dos serviços públicos. O Quadro 1 detalha os sujeitos da pesquisa.

Quadro 1. Sujeitos da Pesquisa

Categoria dos Sujeitos	**Sujeitos Entrevistados**	**Quantidade**
Gabinete da Ouvidoria-Geral	Ouvidora-Geral (E.1) e Assessora Especial (E.5)	2
Coordenadores	CIGOUV (E.2), COACI (E.4), COART (E.7)	3
Diretores	Diretora de Acompanhamento (E.3) e Diretora de Inteligência (E.6)	2

Fonte: A própria autora.

A próxima seção detalha as estratégias utilizadas para a coleta de dados.

3.2 Estratégias Utilizadas para Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de quatro estratégias complementares: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e a observação participante.

Para coleta de dados, inicialmente, foi realizada a observação participante, de acordo com Lapassade (2023), pode ser entendida como uma técnica que permite ao pesquisador inserir-se no contexto estudado e acompanhar de perto as práticas e interações sociais.

Essa estratégia foi viabilizada pelo estágio curricular desenvolvido na Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) e pela participação na disciplina Residência em Políticas Públicas (RPP). A imersão no cotidiano da instituição possibilitou acompanhar rotinas organizacionais, fluxos de trabalho, reuniões de articulação entre coordenações, encontros de alinhamento com ouvidorias seccionais, oficinas de capacitação, atividades de monitoramento da qualidade e atendimento ao público via canais de escuta. As vivências foram registradas em diários de campo, organizados em três dimensões: descritiva (registro objetivo das situações observadas), analítico-reflexiva (interpretação crítica das práticas e discursos) e parcial (impressões subjetivas e hipóteses em construção).

Em seguida, foi realizada a pesquisa bibliográfica, voltada à construção do referencial teórico sobre políticas públicas, participação social, governança pública, ouvidoria e inovação institucional. Foram consultadas obras de autores como Souza (2006) e Secchi (2013), entre outros, cujas contribuições permitiram consolidar uma base teórica sólida sobre os temas investigados.

Na sequência, desenvolveu-se a pesquisa documental, com análise de relatórios anuais da OGDF, planos de ação bienais (2022/2023 e 2024/2025), pareceres técnicos das coordenações, além de normativos e legislações distritais e nacionais que regulam a atuação das ouvidorias públicas, como a Lei nº 4.896/2012 e a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Esses documentos foram fundamentais para identificar os mecanismos de resposta utilizados pela OGDF, os fluxos institucionais de análise das manifestações e os produtos gerados a partir desse processo, como diagnósticos e recomendações para os órgãos públicos.

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (ver Apêndice A e B), conforme Bardin (2011), que possibilitaram a coleta de dados qualitativos a partir da experiência direta de servidores da instituição. Essa técnica foi escolhida por permitir maior flexibilidade na condução da entrevista, favorecendo o aprofundamento de temas de interesse conforme as respostas dos(as) entrevistados(as). As entrevistas foram alinhadas com os

objetivos da pesquisa (ver Apêndice C) e ocorreram de forma híbrida: uma presencial (com a Ouvidora-Geral) e as demais online, respeitando a disponibilidade dos participantes. Em todos os casos, foi assegurada a autorização prévia, verbal ou escrita, para a gravação e utilização das informações, garantindo-se o sigilo e o anonimato dos envolvidos, conforme os preceitos éticos da pesquisa com seres humanos e mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O próximo item descreve a análise que foi feita após a coleta de dados.

3.3 Estratégias Utilizadas Para Análise dos Dados

Para o tratamento e interpretação do material empírico produzido a partir das entrevistas, documentos e registros de observação, foi utilizada a Análise de Conteúdo, conforme os procedimentos descritos por Bardin (2011). Essa técnica se mostrou adequada por possibilitar a organização das informações em categorias temáticas, construídas a partir de regularidades, significados e padrões identificados nas narrativas dos participantes e nos documentos institucionais analisados.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas que busca, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, transformar dados brutos em informações interpretáveis, permitindo a produção de conhecimento sobre fenômenos sociais. Aplicada ao presente estudo, essa abordagem possibilitou compreender como os servidores da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal percebem o papel da instituição, revelando práticas de gestão, desafios enfrentados e estratégias de inovação utilizadas para aprimorar os serviços públicos.

O processo analítico seguiu as três fases clássicas propostas por Bardin:

- Pré-análise, voltada à organização do material e à definição das categorias iniciais de investigação;
- Exploração do material, etapa em que os dados foram codificados e classificados em unidades de significado;
- Tratamento e interpretação, momento em que os resultados foram sistematizados e relacionados aos objetivos da pesquisa, permitindo a construção de inferências e reflexões críticas.

Com base nesse referencial metodológico, a análise buscou identificar elementos centrais sobre a atuação da OGDF, como os mecanismos de escuta e encaminhamento das manifestações, a percepção dos entrevistados acerca da efetividade da ouvidoria, os desafios

operacionais enfrentados e as contribuições da instituição para o fortalecimento da gestão pública e da participação social. Esse processo foi conduzido com atenção às especificidades do contexto institucional e às singularidades das experiências relatadas, respeitando a complexidade inerente ao tema investigado.

3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi essencial para a construção da base teórica deste estudo, fornecendo subsídios para compreender o papel da Ouvidoria-Geral como instrumento de gestão pública e de fortalecimento da participação social. Foram selecionadas obras acadêmicas, artigos científicos, legislações, relatórios institucionais que abordam, direta ou indiretamente, os conceitos de políticas públicas, governança democrática, inovação institucional e mecanismos de escuta cidadã.

Essa etapa da investigação permitiu situar o tema no campo do conhecimento já acumulado, considerando que, conforme Minayo (2009), "a pesquisa nasce de inquietações concretas da realidade social e está sempre relacionada aos interesses coletivos e às demandas emergentes do cotidiano". Nesse sentido, a revisão bibliográfica não apenas sustentou teoricamente o estudo, mas também contribuiu para o amadurecimento do problema de pesquisa e para a definição do referencial analítico que orientou a investigação.

Foram consultados autores como Souza (2006), que discute as políticas públicas no Brasil, e Secchi (2013), que aborda modelos de análise e gestão pública, além de estudos sobre participação social. A seleção e análise das obras seguiram critérios de relevância temática, atualidade e adequação metodológica, permitindo a construção de uma abordagem crítica e integrada sobre a atuação da OGDF no contexto da administração pública distrital.

Essa base teórica consolidou-se como eixo estruturante para o desenvolvimento da pesquisa e para a análise dos dados produzidos nas etapas posteriores, possibilitando compreender de forma mais ampla como a ouvidoria contribui para o aprimoramento dos serviços públicos e para o fortalecimento da relação entre Estado e sociedade.

3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental constituiu uma etapa fundamental da investigação, permitindo analisar registros oficiais e institucionais que evidenciam o funcionamento da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) e sua contribuição para a gestão pública. Foram examinados relatórios anuais de atividades, planos de ação bienais (com destaque para os

períodos de 2022/2023 e 2024/2025), além de normativos e legislações distritais e nacionais que regulam a atuação das ouvidorias públicas.

Essa etapa possibilitou identificar os mecanismos de resposta utilizados pela OGDF, os fluxos institucionais de análise das manifestações recebidas e os produtos gerados a partir desse processo, como diagnósticos, relatórios técnicos e recomendações encaminhadas aos órgãos públicos. A análise documental também permitiu compreender como a ouvidoria se articula com outras instâncias da administração pública, evidenciando sua função estratégica na mediação entre Estado e sociedade.

De acordo com Cellard (2008), "a pesquisa documental é uma técnica que possibilita ao pesquisador acessar informações já produzidas, permitindo compreender práticas sociais e institucionais a partir de registros escritos e oficiais". Nesse sentido, a utilização de documentos oficiais da OGDF e de legislações pertinentes contribuiu para consolidar o referencial empírico da pesquisa, fornecendo elementos concretos para a interpretação dos dados coletados nas entrevistas e na observação participante.

A seleção dos documentos seguiu critérios de relevância, atualidade e pertinência ao objeto de estudo, garantindo que o material analisado refletisse tanto os aspectos normativos quanto às práticas institucionais da ouvidoria.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu os pressupostos metodológicos da abordagem qualitativa, com ênfase na técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016). Essa técnica possibilita interpretar, de forma organizada e objetiva, o conteúdo das entrevistas realizadas com representantes da Ouvidoria-Geral, permitindo identificar sentidos, padrões e significados relacionados ao papel institucional no aperfeiçoamento dos serviços públicos.

O processo analítico iniciou-se com a leitura flutuante das transcrições das entrevistas, etapa que permitiu um primeiro contato com o material bruto e possibilitou a identificação de temas recorrentes e elementos de interesse para os objetivos da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à identificação das unidades de registro, constituídas por fragmentos de falas que expressavam ideias centrais, percepções, práticas institucionais ou dificuldades vivenciadas pelos entrevistados.

Após essa codificação inicial, as unidades foram agrupadas em categorias temáticas, elaboradas com base na recorrência das ideias e na relação direta com os objetivos específicos da pesquisa. As categorias emergentes refletem a estrutura e a dinâmica da atuação da OGDF

no contexto da gestão pública distrital, bem como os fatores que influenciam a capacidade institucional de transformar manifestações sociais em propostas de melhoria.

As transcrições das entrevistas foram analisadas integralmente, seguindo as etapas de categorização propostas por Bardin (1977), privilegiando a identificação de recorrências, tensões, convergências e singularidades nas falas dos entrevistados. A utilização da análise de conteúdo possibilitou a construção de núcleos de sentido que retratam a complexidade da atuação da OGDF, suas interações com outros órgãos e seu papel estratégico na governança pública.

A partir desse processo, foram organizadas as seguintes categorias analíticas, formuladas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa:

- **Categoria 1 – Papel Estratégico da OGDF na Rede SIGO-DF:**
  Reúne percepções sobre a função coordenadora da OGDF na Rede de Ouvidorias do Distrito Federal, destacando sua atuação como elo entre a população, a administração pública e a governança institucional. Inclui o papel normativo, técnico e articulador da Ouvidoria-Geral na consolidação do Participa DF como ferramenta oficial de tratamento das manifestações.
- **Categoria 2 – Processos de Análise e Transformação das Manifestações em Propostas de Melhoria:**
  Abrange os procedimentos adotados para receber, tratar, analisar e consolidar manifestações da sociedade. Explora como se dá a construção de diagnósticos, relatórios gerenciais e recomendações, identificando mecanismos utilizados para gerar insumos que contribuam para o aperfeiçoamento das políticas e serviços públicos.
- **Categoria 3 – Impactos da Atuação da OGDF na Gestão Pública e nos Serviços Ofertados à População:**
  Identifica os efeitos percebidos pelos entrevistados quanto à adoção das recomendações, qualidade das respostas aos cidadãos e melhorias implementadas pelos órgãos. Considera como os produtos gerados pela OGDF influenciam instrumentos de governança, decisões administrativas e soluções adotadas para problemas recorrentes.
- **Categoria 4 – Desafios e Limitações na Implementação das Recomendações da OGDF:**
  Aponta os principais entraves enfrentados pela OGDF e pelas ouvidorias seccionais, como barreiras institucionais, baixa aderência de alguns órgãos, insuficiência de

recursos humanos, dificuldades de comunicação com a gestão e limitações tecnológicas.

- **Categoria 5 – Comunicação com a Sociedade e Estratégias de Devolutiva**
  Analisa como a OGDF realiza a comunicação com os cidadãos, quais estratégias utiliza para garantir retorno sobre as manifestações e como essa dinâmica contribui para a transparência, participação social e confiança na administração pública.

Com esse conjunto de categorias, espera-se que a análise dos dados permita compreender de maneira aprofundada como a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal transforma as demandas da sociedade em ações de gestão e governança, bem como identificar fatores que favorecem ou dificultam seu papel institucional no aperfeiçoamento dos serviços públicos.

As categorias construídas dialogam diretamente com os objetivos da pesquisa, assegurando coerência entre o problema investigado, os procedimentos metodológicos adotados e a análise interpretativa dos resultados. Dessa forma, o Quadro 2, apresenta uma Matriz de Amarração Metodológica.

Quadro 2. Matriz de Amarração Metodológica

Questão de Pesquisa: De que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e/ou governança voltadas aos aperfeiçoamentos na prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos?
Objetivo Geral: Investigar de que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e governança voltadas ao aperfeiçoamento dos serviços públicos nos últimos cinco anos.

Objetivos Específicos	Procedimentos de Coleta	Técnicas de Análise
Descrever os processos utilizados pela OGDF para transformar manifestações em propostas de aperfeiçoamento dos serviços públicos.	Análise documental (normativos, relatórios, diagnósticos, recomendações, dashboards). Entrevistas semiestruturadas.	Análise documental e Análise de Conteúdo.
Averiguar quais áreas e serviços públicos foram priorizados nas recomendações e propostas de melhoria da OGDF.	Pesquisa documental e entrevistas.	Análise de Conteúdo.
Levantar casos de sucesso da OGDF nos últimos 5 anos, evidenciando melhorias implementadas.	Entrevistas semiestruturadas; Análise de relatórios anuais e de gestão.	Análise de Conteúdo.
Analisar de que forma as propostas da OGDF contribuíram	Entrevistas semiestruturadas;	Análise de Conteúdo.

para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.		

Fonte: A própria Autora. Modelo do quadro inspirado em Mazzon (1978).

A elaboração da Matriz de Amarração Metodológica permitiu sintetizar a integração entre a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, os procedimentos de coleta e a técnica de análise dos dados, garantindo coerência interna e alinhamento metodológico em todas as etapas do estudo. Portanto, o Quadro 2 sistematiza de forma clara como cada objetivo foi operacionalizado, demonstrando a consistência entre o método adotado e as estratégias analíticas aplicadas. A partir dessa amarração, torna-se possível avançar para a etapa seguinte, na qual são apresentados os resultados empíricos obtidos e suas respectivas análises para a presente pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Esta etapa apresenta os resultados obtidos, com base nos objetivos descritos neste estudo. Portanto inclui a análise dos principais temas abordados nas entrevistas, destacando os pontos e as singularidades percebidas a partir das falas dos sete entrevistados. Além disso, ao final serão citadas propostas de intervenção.

4.1 Análise temática a partir das entrevistas

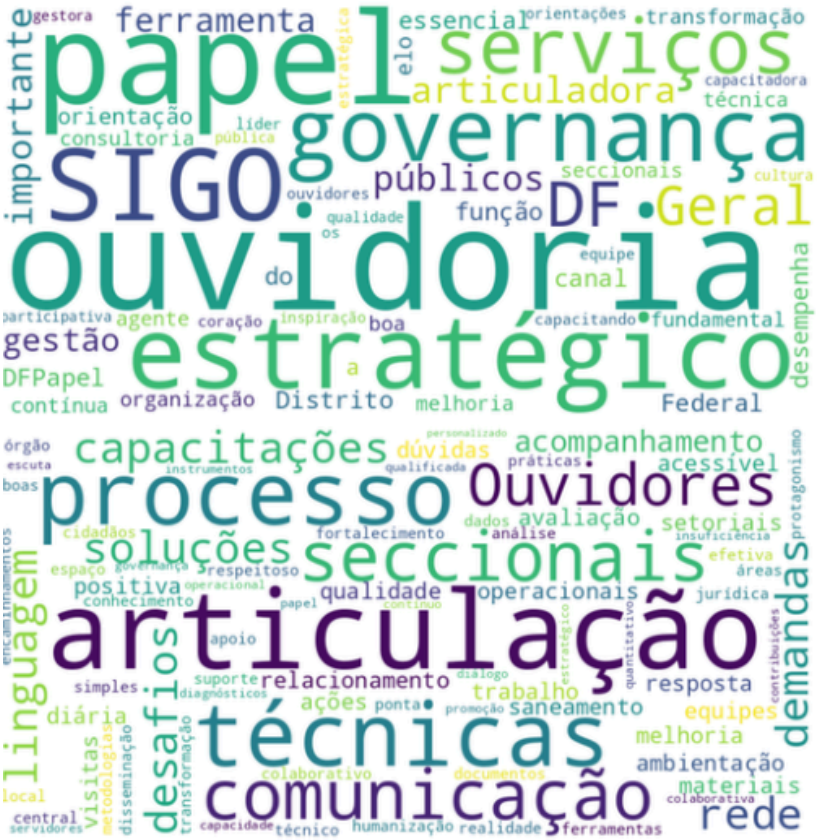
As Figuras 3, 4, 5, 6 e 7 apresentam uma síntese visual dos termos mais frequentes nas respostas, elaborada por meio de nuvens de palavras. A opção por esse recurso buscou oferecer uma percepção imediata sobre padrões léxicos ligados às experiências e interpretações dos entrevistados. A técnica segue a lógica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), que recomenda a identificação de unidades de registro e de frequências como estratégia para revelar estruturas de sentido nos discursos.

As nuvens de palavras também foram utilizadas como alternativa metodológica para garantir a confidencialidade dos participantes. Assim, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), optou-se por não expor trechos literais das falas, preservando a identidade dos entrevistados. As imagens foram geradas por inteligência artificial, o que permitiu organizar visualmente os termos mais mencionados, sem comprometer o rigor analítico.

4.1.1 Papel estratégico da OGDF na Rede SIGO-DF

A primeira categoria temática está diretamente vinculada ao Objetivo Específico 1 deste estudo: descrever os processos utilizados pela Ouvidoria-Geral para transformar as manifestações recebidas em propostas de aperfeiçoamento dos serviços públicos. Os entrevistados destacaram, de maneira convergente, que a OGDF ocupa posição central na Rede SIGO-DF, exercendo função estratégica que articula o atendimento ao cidadão, a gestão das manifestações e a coordenação dos órgãos setoriais de ouvidoria. A Figura 3 demonstra as palavras mais frequentes nesta seção.

Figura 3. Nuvem de palavras



Fonte: Gerado por IA. Copilot, Microsoft. Em: 27/10/2025.

A nuvem de palavras relacionada a esta categoria apresentou termos como “articulação”, “ouvidoria”, “técnicas", “papel”, “governança”, “serviços”, “comunicação”, “processo”, “estratégico”. Esses elementos sugerem que o papel da OGDF é percebido como estrutural, sistemático e orientado à governança — o que se alinha ao pressuposto de que ouvidorias atuam como instrumentos institucionais de fortalecimento da participação no setor público.

Esse achado dialoga diretamente com Fernandez et al. (2021), que demonstram que as ouvidorias públicas podem converter manifestações individuais em subsídios coletivos para avaliação e aperfeiçoamento de políticas. Da mesma forma, Lima et al. (2016) argumentam que a ouvidoria funciona como ferramenta de gestão participativa, capaz de mapear falhas e orientar ajustes. Os padrões encontrados nas entrevistas reforçam essa perspectiva.

No tema referente ao papel estratégico da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) na Rede SIGO-DF, observa-se, a partir das entrevistas, um entendimento consolidado de que a instituição exerce função essencial como articuladora do sistema. Conforme se observa na fala do entrevistado 3, “*A OGDF é o órgão central do Sistema de*

Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal – SIGO/DF, ou seja, coordenamos os trabalhos das Ouvidorias Especializadas do GDF" (E.3). Essa percepção reforça a ideia de coordenação sistêmica e alinhamento operacional entre as ouvidorias, aspecto amplamente defendido por Piccini e Falcão (2022), ao afirmarem que ouvidorias atuam como instâncias de governança que integram processos, fortalecem a transparência e articulam a escuta cidadã aos normativos institucionais.

Essa compreensão também aparece no depoimento do entrevistado 4, ao afirmar que:

> "O papel estratégico da Ouvidoria-Geral vai muito além de ser apenas um canal de orientação da rede SIGO; ela é um importante elo entre a organização e seus públicos, contribuindo para a melhoria contínua e a promoção da boa governança. Atua como um agente de transformação." (E.4).

Tal visão converge com Fernandez et al. (2021), que destacam que as ouvidorias, ao sistematizarem manifestações, transformam percepções individuais em insumos coletivos para a tomada de decisão e aprimoramento de serviços.

A Ouvidora-Geral também apresenta entendimento alinhado a essa perspectiva ao afirmar que "*a OGDF atua como ferramenta de gestão e tem um papel fundamental na governança dos serviços públicos*" (E.1). Essa concepção é consistente com Lima et al. (2016), que identificam nas ouvidorias uma ferramenta de gestão participativa capaz de aproximar governo e sociedade, permitindo mapear problemas estruturais e orientar ajustes.

No mesmo sentido, conforme se observa na fala do entrevistado 2, a OGDF "*fomenta as ouvidorias seccionais prestando consultoria técnica, dando orientações e capacitando os ouvidores e equipe, fortalecendo o papel da ouvidoria como importante ferramenta de governança de serviços e gestão estratégica dentro dos órgãos do GDF*" (E.2). Essa fala ilustra a dimensão pedagógica e normativo-institucional da OGDF, em consonância com autores que defendem que a participação social só se efetiva quando há estruturas administrativas capazes de transformar manifestações em conhecimento organizacional.

O entrevistado 7 reforça essa concepção ao descrever a OGDF como o "*coração estratégico*" da Rede, atuando como líder, articuladora, capacitadora e gestora da qualidade dos serviços de ouvidoria (E.7). Essa metáfora sintetiza a centralidade atribuída à instituição e confirma a existência de uma cultura de governança participativa promovida e irradiada pela OGDF.

Em relação a como esse processo de articulação funciona, conforme o entrevistado 7, observa-se que "*a articulação ocorre no estreito relacionamento com os Ouvidores e equipes de Ouvidoria, desde a ambientação, passando pelas capacitações e visitas técnicas, na*

comunicação diária visando o saneamento de dúvidas técnicas operacionais e na melhoria de processos de trabalho".

Além disso, foi compartilhado que: "Temos trabalhado muito para continuar promovendo um espaço colaborativo e respeitoso entre os membros da rede SIGO." (E.4) Sendo assim, observa-se que a:

> "OGDF atua como órgão central, oferecendo suporte técnico, capacitações, metodologias e ferramentas para análise de dados e disseminação de boas práticas. Já as ouvidorias seccionais, protagonistas na ponta, conhecem a realidade local, recebem as demandas dos cidadãos e articulam os encaminhamentos com as áreas técnicas. O processo é em rede: a OGDF apoia com diagnósticos e instrumentos, enquanto as seccionais contribuem com os desafios e soluções construídas a partir da escuta qualificada.." (E.2).

Na fala da entrevistada 3, há um reconhecimento positivo, mas também revela que:

> "Existe um processo e um diálogo que precisa ser afinado e hoje o quantitativo de servidores da OGDF é insuficiente para que esse acompanhamento seja feito de maneira mais precisa. São 138 ouvidorias, mais de 400 servidores e o processo de escuta com as ouvidorias não acontece de forma mais célere e personalizada." (E.3).

Esses relatos indicam que a OGDF tem cumprido um papel estratégico na promoção de uma governança colaborativa e em rede, mas também evidenciam que há desafios relacionados à capacidade operacional, sobretudo no que se refere ao acompanhamento contínuo e personalizado das ouvidorias seccionais. Na próxima seção, foi apresentado os processos de análise e transformação das manifestações em propostas de melhoria

4.1.2 Processos de Análise e Transformação das Manifestações em Propostas de Melhoria

Assim como no subitem anterior, esta subseção também se refere ao objetivo específico 1 deste estudo — *descrever os processos utilizados pela Ouvidoria-Geral para transformar as manifestações recebidas em propostas de aperfeiçoamento dos serviços públicos*. A partir da análise das entrevistas, observa-se que há um entendimento consolidado entre os participantes quanto à existência de um processo estruturado, técnico e metodologicamente coerente, que integra tanto inovação tecnológica quanto expertise humana. A Figura 4 sintetiza visualmente os elementos mais recorrentes nas falas dos entrevistados sobre o processo de análise e transformação das manifestações na OGDF.

Figura 4. Nuvem de palavras



Fonte: Gerado por IA. Copilot, Microsoft. Em: 27/10/2025.

A nuvem de palavras reforça os aspectos centrais destacados pelos entrevistados. Os termos “análise”, “processo”, “dados” e “estratégico” aparecem com grande relevância, evidenciando que a etapa de tratamento das manifestações não se limita à verificação individual de demandas, mas integra um conjunto estruturado de práticas orientadas a resultados institucionais. A presença destacada de “inteligência artificial” e “Iza” confirma o papel da automação como mecanismo dinamizador da triagem e organização das informações, alinhando-se ao modelo híbrido mencionado no discurso dos entrevistados.

Além disso, as palavras “capacitações”, “relatórios” e “gestores” aparecem com expressividade, mostrando que o processo não termina na análise técnica: ele se desdobra em produção de conhecimento qualificado, disseminação das evidências por meio de relatórios e fortalecimento das competências da Rede SIGO. Isso reforça a perspectiva de governança pública trazida por Silveira e Barbosa (2023), na medida em que a OGDF se apresenta como um ator capaz de coordenar informações, apoiar a tomada de decisões e impulsionar melhorias contínuas na administração pública.

a) Processo de Análise das Manifestações:

No que se refere ao tema do processo de análise das manifestações, observa-se também a presença de um entendimento metodológico consolidado entre os entrevistados. Os depoimentos indicam que esse processo é sistematizado, técnico e sustentado por um modelo híbrido que integra automação tecnológica e análise humana qualificada. Segundo o entrevistado 7:

> "O processo de análise é iniciado pela atuação da inteligência Artificial – IZA na determinação da tipologia e estreitamento do assunto ao relato feito pelo cidadão. Atua também na tramitação inicial da manifestação registrada. As demais etapas de análise ocorrem nas unidades de destino e consistem na admissão e início das providências para o tratamento do mérito e formulação de resposta (tempestiva, resolutiva, linguagem simples, respeitando eventuais sigilos que possam incidir sobre o conteúdo e com forma de entrega adequada ao tipo de necessidade especial do manifestante." (E.4).

A integração entre tecnologia e atividade humana descrita pelo entrevistado reflete práticas contemporâneas de gestão pública orientadas por dados, alinhando-se à literatura que discute inovação e eficiência na administração governamental.

Em complemento, conforme se observa na fala da entrevistada 6, a triagem inicial feita pela Iza acelera o fluxo e permite que as equipes se concentrem no conteúdo das demandas, garantindo respostas mais adequadas e completas (E.6). Os demais entrevistados apresentaram relatos semelhantes. O entrevistado 4 descreveu o processo como composto pela "*coleta, triagem, análise e organização das informações, com o objetivo de identificar padrões e tendências para a tomada de decisões e a melhoria contínua dos serviços*" (E.4). Por conseguinte, o entrevistado 3 complementa ao afirmar que é realizada uma análise das manifestações.

> "Uma análise quantitativa e qualitativa das manifestações por ouvidoria, observados aspectos como estrutura organizacional, sazonalidades, recorrência de assuntos, tipologia (reclamação, denúncia, solicitação, elogio). A partir de então, os ouvidores devem fazer uma avaliação técnica sobre sua percepção baseada nas manifestações e retornos dos cidadãos (pesquisa de satisfação)" (E.3).

Com base nesses diagnósticos, o entrevistado 3 aponta como resultados possíveis "*apontar causas estruturantes dos problemas; destacar percepções da sociedade sobre os serviços e a instituição; gerar informações acionáveis, que orientam os gestores nas tomadas de decisão e na priorização de melhorias*" (E.3). Observa-se que esses elementos reforçam a ideia de que a OGDF vem consolidando um modelo de análise fundamentado tanto em evidências tecnológicas quanto na experiência dos servidores, o que vai ao encontro da literatura sobre governança, participação e aperfeiçoamento contínuo de políticas públicas.

Assim, as evidências demonstram a existência de um processo sólido de análise das manifestações, capaz de transformar dados brutos em conhecimento estratégico — condição

essencial para que a ouvidoria cumpra seu papel como instrumento de participação social e aprimoramento da gestão pública.

b) Transformação das Manifestações em Propostas de Melhoria:

Nesta etapa, os entrevistados apontam que a OGDF utiliza um conjunto de instrumentos institucionalizados para transformar análises em ações concretas. Conforme se observa na fala do entrevistado 4, destacam-se: *"planos de ação; relatórios e capacitações"* (E.4).O entrevistado 2 aprofunda o tema ao descrever como os produtos analíticos estruturam decisões:

> "Os dados coletados são organizados em relatórios periódicos, que subsidiam os gestores públicos na tomada de decisão. Esses relatórios vão além da simples contagem de manifestações; eles trazem análises qualitativas que apontam causas estruturais dos problemas, percepções da sociedade e sugestões recorrentes. A OGDF participa ativamente dos comitês de governança, dos fóruns de gestão de serviços e das mesas de pactuação. Leva para esses espaços as evidências extraídas das manifestações, contribuindo diretamente para o redesenho de processos, revisão de fluxos e aprimoramento dos serviços." (E.2).

Essa fala dialoga diretamente com Silveira e Barbosa (2023), ao evidenciar que governança pública envolve coordenação de múltiplos atores e uso qualificado de evidências para aprimorar políticas e serviços.

Conforme se observa na fala da entrevistada 6, a análise de dados também promove inovação institucional: *"a análise de dados tem sido o ponto de partida para a criação de grandes projetos [...] evoluiu para a implantação de um Painel de Controle sofisticado para a Alta Gestão, gerando ferramentas como o Radar DF e o Painel PCD."* (E.6). Já a entrevistada 5 destaca o volume e a responsabilidade associada às informações: *"Só este ano (2025), até setembro, já foram mais de 236 mil manifestações recebidas [...] as informações de ouvidoria são utilizadas pelos gestores como insumos na Governança de Serviços e Planejamento Estratégico de cada órgão."* (E.5).

A convergência desses relatos reforça o papel estratégico da OGDF como produtora de evidências, o que se conecta ao argumento de Piccini e Falcão (2022) sobre o papel das ouvidorias na governança pública e no reforço da *accountability*. Conforme se observa na fala do entrevistado 7: *"as manifestações são transformadas em dados e informações estratégicas analisadas qualitativa e quantitativamente",* considerando ainda ODS, inclusão, acessibilidade e Agenda 2030 (entrevistado 7).

Essa visão sistêmica confirma o alinhamento da OGDF a agendas internacionais de desenvolvimento sustentável. Por sua vez, a entrevistada 1 reforça o papel institucional da Ouvidoria-Geral como instância de formulação.

> "A Ouvidoria-Geral reúne evidências a partir das manifestações recebidas, elabora relatórios analíticos e encaminha esses documentos à alta gestão. A partir dessas informações qualificadas, são subsidiadas decisões e propostas que orientam a formulação e o aprimoramento de políticas públicas." (E.1).

C) Transformação das Manifestações em Propostas de Melhoria:

As capacitações aparecem como um elemento transversal no processo de transformação das manifestações. Conforme se observa na fala da entrevistada 5: *"as capacitações da OGDF têm promovido maior padronização de práticas, fortalecido o papel dos ouvidores e ampliado o entendimento sobre o potencial transformador das manifestações."* (entrevistada 5).

A entrevistada 6 complementa que a OGDF passou a assumir um papel mais estratégico: *"a OGDF vem saindo de uma postura meramente operacional para assumir um papel mais tático e estratégico, que inspira as unidades setoriais."* (entrevistada 6).

Essa perspectiva reforça o argumento de Lima et al. (2016), que destacam a importância da profissionalização e qualificação das equipes de ouvidoria para a promoção de uma escuta qualificada e para o fortalecimento da governança pública. Assim, observa-se que as capacitações promovem aprendizado organizacional contínuo e consolidam a Rede SIGO-DF como um sistema integrado de escuta e resposta social.

Dessa forma, no próximo subitem será apresentado os impactos da atuação da OGDF na Gestão Pública e nos serviços ofertados.

4.1.3 Impactos da Atuação da OGDF na Gestão Pública e nos Serviços Ofertados

Este tópico atende diretamente aos objetivos específicos 2, 3 e 4 da pesquisa, ao demonstrar como as análises de ouvidoria produzidas pela OGDF repercutem nos processos de gestão pública, orientam melhorias nos serviços e contribuem para políticas mais alinhadas às demandas sociais. As falas dos entrevistados revelam que a OGDF não apenas processa manifestações, mas transforma esses dados em insumos estratégicos capazes de influenciar decisões e promover ações concretas.

A Figura 5 sintetiza graficamente os termos mais recorrentes nos relatos dos entrevistados ao tratar dos impactos da atuação da OGDF na melhoria dos serviços públicos.

Figura 5. Nuvem de Palavras



Fonte: Gerado por IA. Copilot, Microsoft. Em: 01/11//2025.

A nuvem evidencia a centralidade dos conceitos “cidadão”, “serviços”, “melhoria”, “demanda”, “decisão” e “diálogo”, refletindo a percepção de que a atuação da OGDF fortalece o vínculo entre gestão pública e sociedade. O destaque atribuído a “melhoria” e “serviços” indica que os entrevistados reconhecem a efetividade das análises de ouvidoria como instrumento capaz de promover revisões e aperfeiçoamentos institucionais. Já termos como “governança”, “política”, “inteligência” e “dados” reforçam a visão de uma ouvidoria moderna, orientada por evidências e inserida em um modelo de gestão pública que articula técnica, participação e responsividade — alinhando-se ao que defendem Azevedo (2021) e Henrichs et al. (2015) ao diferenciarem governança (definição de rumos) e gestão (execução estratégica).

Sobre este aspecto, percebe-se na fala dos entrevistados que há um reconhecimento do potencial transformador das análises realizadas pela Ouvidoria, embora ainda existam desafios. Um entrevistado mencionou que: “*As análises fornecem dados e evidências que permitem refletir sobre as abordagens adotadas e oferecer suporte para a tomada de decisão.*” (E.4). Ele ainda citou exemplos de casos de sucesso, como o *“módulo no Sistema Integrado de Serviços e Ações Fiscais (SISAF) da Secretaria DF Legal”*, bem como o projeto *“Ouvidoria e você, semeando para um amanhã melhor”* da Administração Regional de São Sebastião, premiado pela OGDF (E.4). Esses exemplos reforçam o argumento de Rutkowski (1998), segundo o qual metodologias de gestão adaptadas à realidade pública, quando guiadas pela voz do usuário, geram ganhos concretos de eficiência e qualidade.

A entrevistada 3 reforçou que "*há uma valorização crescente das informações produzidas pela Ouvidoria, que vêm pautando ações de fiscalização e revisão de serviços*" (E.3). Ela também apresentou dois casos de sucesso derivados de manifestações cidadãs:

– "o *Projeto Biblioteca*, realizado pela Administração Regional de Santa Maria, que ampliou horários de atendimento e reformou o espaço com base em demandas recorrentes";

– "o *Projeto Desenhando o Amor*, da Ouvidoria da SEAPE, que promove humanização, integração familiar e valorização da escuta social em contexto prisional".

Tais experiências evidenciam que a ouvidoria cumpre papel decisivo na transformação de demandas individuais em melhorias estruturantes, corroborando o entendimento de Azevedo (2021) sobre gestão pública como operacionalização qualificada de políticas.

As entrevistadas 1 e 2 destacaram um caso emblemático: o acúmulo de lixo em um rio de São Sebastião, inicialmente tratado como reclamação isolada. A partir da análise técnica e articulação com diversas áreas, esse problema evoluiu para uma política pública local de cuidado do território, resultando na criação de um parque em gestão colaborativa com a comunidade. Conforme afirmaram, "*quando a ouvidoria deixa de ser apenas um canal de recebimento de reclamações e passa a atuar como instrumento de inteligência social e governança, ela se torna protagonista na construção de soluções que atendem às necessidades da população."* (E.3). Esse relato dialoga diretamente com Rutkowski (1998), para quem a qualidade da gestão pública depende da capacidade de transformar informações em ações estratégicas.

Outro exemplo relevante foi apresentado pela Ouvidora-Geral, ao relatar a reformulação do Eixão do Lazer, decorrente de manifestações recebidas: "*As mudanças sobre a venda de bebidas e a organização das barracas ocorreram após manifestações na ouvidoria [...]. Agora, todos os comerciantes precisam ter cadastro único, consolidando uma política pública para o local.*" (E.1). Observa-se nesse caso como a OGDF atua como ponte entre cidadão e Estado, mobilizando evidências para ajustes regulatórios.

A entrevistada 5 destacou que "*as análises de ouvidoria já subsidiaram revisões de fluxos de atendimento e melhorias em serviços essenciais, como transporte e saúde*" (E.5), enquanto a entrevistada 6 afirmou que "*a OGDF tem conseguido ampliar o diálogo entre gestão e cidadão, e isso tem se refletido em políticas mais coerentes com as reais demandas sociais" (E.6). O E.7 complementa afirmando que "o inventário e a governança dos dados em Ouvidoria elevam a maturidade e a inteligência orgânica do Estado*", fortalecendo decisões mais alinhadas às necessidades da população (E.7). Esses relatos materializam a

discussão teórica de Henrichs et al. (2015) ao enfatizar que a gestão pública depende de processos que assegurem responsividade, coerência e alinhamento às demandas sociais.

No que se refere às áreas ou tipos de serviços públicos mais priorizados, os relatos indicam que a OGDF atua de forma transversal, concentrando esforços na acessibilidade, no fortalecimento dos ouvidores e na melhoria dos serviços a partir das necessidades do cidadão. Assim, observa-se que o papel da Ouvidoria-Geral não é escolher áreas específicas, mas garantir que a lógica de equidade, transparência e escuta ativa se reproduza em toda a Administração Pública.

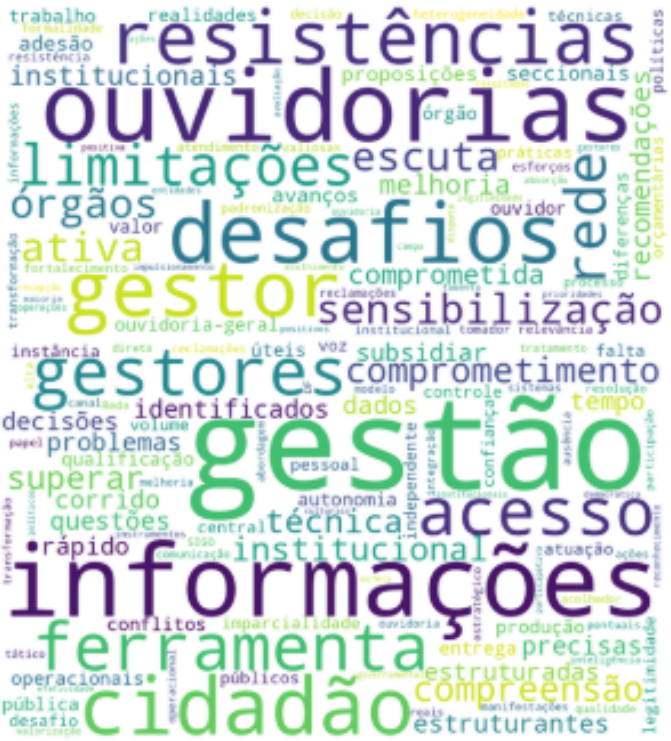
Portanto, torna-se evidente que a OGDF impacta diretamente as políticas públicas ao promover análises mais sensíveis, equitativas e orientadas por evidências, fortalecendo a melhoria de serviços e aproximando gestão e sociedade — exatamente como defendem Azevedo (2021), Henrichs et al. (2015) e Rutkowski (1998) sobre a centralidade da informação qualificada no processo de tomada de decisão. Entretanto, a próxima seção trata dos desafios e limitações na implementação das recomendações da OGDF.

4.1.4 Desafios e Limitações na Implementação das Recomendações da OGDF

Os achados desta categoria dialogam com o objetivo específico 2 da pesquisa, ao evidenciar como os órgãos do Governo do Distrito Federal respondem às recomendações emitidas pela Ouvidoria-Geral. A análise revela tanto avanços quanto entraves institucionais que influenciam a efetividade das ações propostas pela OGDF.

Apresenta-se a Figura 6, que sintetiza graficamente os termos mais recorrentes nos relatos dos entrevistados sobre os desafios e limitações enfrentados na implementação dessas recomendações.

Figura 6. Nuvem de Palavras



Fonte: Gerado por IA. Copilot, Microsoft. Em: 01/11//2025.

A nuvem evidencia a centralidade de termos como “gestão”, “informações”, “desafios”, “cidadão”, “gestores”, “acesso”, “resistências” e “ouvidorias”. Esses destaques mostram que as dificuldades relatadas pelos entrevistados estão fortemente relacionadas à dinâmica institucional entre ouvidorias seccionais e gestores, ao uso das informações produzidas e às barreiras estruturais, técnicas e culturais que influenciam a adoção das análises. A recorrência de palavras como “limitações”, “ferramentas”, “rede”, “sensibilização” e “autonomia” reforça a percepção de que os desafios ultrapassam aspectos operacionais, alcançando o campo político-institucional e a própria compreensão do papel da ouvidoria como instrumento de inteligência governamental.

De modo complementar, a predominância desses termos como “gestão, informações, resistências e cidadão" dialoga com a literatura de políticas públicas. Para Secchi (2013), políticas públicas são decisões, ações e omissões do Estado voltadas ao enfrentamento de problemas públicos — o que se reflete nas dificuldades de adesão e implementação apontadas pelos entrevistados. Saravia (2006) destaca que, após 1988, esses processos tornaram-se mais participativos e negociados, o que aparece na nuvem por palavras como “rede”, “gestores” e “acesso”. Já Céfai (2017) reforça que políticas públicas são respostas construídas a partir de disputas e consensos entre atores, o que se conecta diretamente com termos recorrentes como

“limitações”, “sensibilização” e “desafios”. Portanto, observa-se que a instituição atua em um campo onde fatores institucionais, culturais e políticos influenciam a efetividade das recomendações.

Sobre esse tema, os entrevistados reconhecem avanços, mas também apontam desafios na adesão dos órgãos às recomendações da OGDF. O entrevistado 7 observa que:

> “Em geral, as ouvidorias seccionais entendem as proposições da Ouvidoria-Geral como algo positivo, que agrega valor ao trabalho do ouvidor perante o gestor do órgão. [...] Porém, há diferenças nas realidades práticas das ouvidorias, o que abre espaço para resistências por limitações técnicas, orçamentárias ou políticas.” (E.7).

Essa fala reflete a heterogeneidade institucional da rede, que exige esforços contínuos de padronização e sensibilização.

O entrevistado 4 reconheceu que “*todo processo de transformação gera naturalmente uma resistência, contudo a rede de Ouvidorias têm proporcionado, ao tomador de decisão, informações valiosas e isso tem fortalecido a Ouvidoria e aumentado sua relevância junto ao gestor*” (E.4). Em concordância aos entrevistados, a Ouvidora-Geral ressaltou que:

> “A postura dos órgãos varia: há casos de escuta ativa e comprometida, mas também situações de mera formalidade no atendimento às recomendações, ou acham que a Ouvidoria está ali para punir, mas vemos as reclamações como um impulsionamento para uma melhoria. Porém, a grande maioria recepciona, sim, com uma escuta ativa e comprometida” (E.1).

A entrevistada 2 complementa que “*de forma geral, a nossa avaliação é positiva. A grande maioria dos órgãos e entidades acolhe [...] Porém, como em qualquer processo de gestão, existem desafios. Algumas situações podem, eventualmente, esbarrar em questões operacionais, limitações orçamentárias ou prioridades institucionais.”* (E.2). Com a fala da entrevistada 3, percebe-se que os órgãos que absorvem as recomendações da OGDF “*em sua grande maioria, têm obtido resultado positivo junto aos seus gestores de maneira a sensibilizar e fomentar ações de melhoria*” (E.3). Esses relatos revelam um campo em disputa, onde a legitimidade da Ouvidoria cresce, mas ainda enfrenta resistências institucionais.

Em relação aos desafios, todos os entrevistados apontaram questões estruturantes. A entrevistada 3 destacou que:

> “O maior desafio é chegar com informações precisas sobre problemas identificados na ouvidoria e se possível com a indicação de soluções. A maioria dos gestores têm o tempo corrido e precisam ter em mãos não apenas dados, mas informações estruturadas, de rápido acesso para subsidiar suas decisões.” (E.3).

Essa fala evidencia a necessidade de qualificar a produção e a entrega das informações, para que sejam úteis e operacionais para a gestão pública.

O entrevistado 4 revela que "*gestão de conflitos*" e a necessidade de "*garantir a autonomia e a imparcialidade da Ouvidoria, para que sua atuação seja vista como uma 'voz do cidadão' e não apenas uma ferramenta de controle*" (E.4), são os principais desafios enfrentados pela instituição. Esse desafio é central, pois reforça o papel da ouvidoria como instância independente, que precisa atuar com legitimidade e confiança, tanto para os cidadãos quanto para os gestores públicos.

A entrevistada 1 trouxe outros desafios estruturantes: o primeiro é a "*falta de pessoal para lidar adequadamente com o volume de manifestações recebidas, o que compromete a qualidade do tratamento das informações*" e o segundo é a "*ausência de um comprometimento uniforme por parte da alta gestão, que nem sempre compreende o papel institucional da ouvidoria como um canal acolhedor e próximo do cidadão*" (E.1).

Os últimos desafios apresentados envolvem:

> "Conseguir transformar as informações que recebemos em ações reais de melhoria, mudar a ideia de que a ouvidoria serve só pra resolver reclamações pontuais, mostrando que ela também é uma ferramenta importante de gestão, e garantir que todo mundo consiga acessar, entender e participar, com uma comunicação direta." (E.2).

Com as contribuições do entrevistado 7, nota-se também o desafio de superar a abordagem excessivamente técnica e operacional, migrando para um modelo mais tático e estratégico de gestão da Rede SIGO-DF. Além disso, há a preocupação com a integração plena entre sistemas e com a valorização institucional das ouvidorias, que ainda carecem de maior reconhecimento como instrumentos de inteligência governamental.

Essas percepções apontam para desafios que extrapolam a esfera técnica, envolvendo aspectos políticos, institucionais e culturais que precisam ser enfrentados para o fortalecimento e a efetividade da ouvidoria como instrumento de gestão democrática e participativa.

Além disso, é importante reconhecer uma limitação metodológica desta pesquisa. Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em entrevistas com atores internos à própria instituição, observa-se uma tendência natural à ênfase em avanços, melhorias e percepções positivas acerca da atuação da OGDF. Ainda que os entrevistados tenham mencionado desafios e resistências, é possível que casos de insucesso, baixa adesão ou não implementação das recomendações não tenham emergido com a mesma intensidade, justamente pela delimitação dos participantes. Assim, reconhece-se que a perspectiva apresentada reflete

prioritariamente a visão institucional, o que pode reduzir a visibilidade de experiências menos exitosas. Pesquisas futuras que incluam outros atores — como gestores externos, usuários do serviço ou órgãos com menor aderência — poderiam ampliar o alcance analítico e oferecer um panorama mais equilibrado sobre a efetividade das recomendações da Ouvidoria-Geral.

Por conseguinte, diante dos desafios citados, torna-se essencial analisar como a OGDF se comunica com a sociedade e de que forma devolve informações ao cidadão.

4.1.5 Comunicação com a Sociedade e Devolutivas

Esta categoria trata da forma como a OGDF realiza o retorno aos cidadãos e fortalece os mecanismos de comunicação pública. Portanto, pode-se relacionar com o objetivo específico 3 desta pesquisa. A Figura 7 apresenta os termos que mais surgiram na entrevista sobre esta temática.

Figura 7. Nuvem de Palavras



Fonte: Gerado por IA. Copilot, Microsoft. Em: 01/11//2025.

A Figura 7 (nuvem de palavras) evidencia uma centralidade ao destacar termos como “ParticipaDF”, “cidadão”, “resposta”, “manifestações”, “comunicação” e “órgão”, que sintetizam o eixo comunicacional da atuação da OGDF. Essas palavras refletem a lógica de circulação das informações: o cidadão registra, o órgão responde, a ouvidoria acompanha e o sistema ParticipaDF formaliza e devolve a resposta.

Essa dinâmica encontra respaldo na perspectiva de Peters (2016), para quem a melhoria dos serviços públicos faz parte de um processo de governança orientado pela transparência, equidade e responsividade. Nessa abordagem, as ouvidorias deixam de ser meros receptores de reclamações e passam a atuar como instrumentos de diagnóstico e inovação democrática , função que aparece de forma concreta nas falas dos entrevistados.

Com a fala dos entrevistados, destacou-se a utilização do ParticipaDF como canal de retorno aos cidadãos. A ouvidora explicou como se dá o registro e o retorno com a seguinte fala:

> "Quando o cidadão quer fazer uma reclamação ao Governo do Distrito Federal, ele pode registrar a manifestação pelos canais: telefone 162, internet ou presencialmente em uma das cerca de 100 ouvidorias. A manifestação é então direcionada ao órgão competente, onde o setor técnico analisa e responde, buscando resolver a demanda ou prestar as informações adequadas. Depois, a resposta é registrada no sistema ParticipaDF, e o cidadão é notificado por e-mail para acessar a resposta. Caso o cidadão opte pelo anonimato, não poderá acompanhá-la. No entanto, isso não significa que a manifestação não será tratada. Pelo contrário: todas as manifestações recebidas, inclusive as anônimas, devem ser encaminhadas e processadas conforme determina a legislação. A única diferença é que, no caso das manifestações anônimas, o autor não pode acompanhar o seu trâmite" (E.1).

A entrevistada 1, também compartilhou que o "*retorno via ParticipaDF é importante, mas nem sempre suficiente para garantir que o cidadão perceba que sua manifestação gerou impacto*." Porém, compartilhou que existem casos que possuem grande repercussão e impactam as políticas públicas, a partir daí é feita uma comunicação oficial entre os órgãos, geralmente por meio de circulares. Além disso, são divulgadas matérias jornalísticas para dar publicidade à manifestação e ao seu tratamento. Ou seja, quando há impacto, a OGDF busca diversificar a comunicação institucional, alinhando-se à ideia de que a ouvidoria pode ser instrumento de visibilidade e inovação democrática (Peters, 2016).

Os entrevistados também compartilharam da mesma opinião que poderiam "*utilizar outras formas de contato com o cidadão como, por exemplo, o WhatsApp, redes sociais, entre outras,para facilitar esse retorno para a população*" (E.4), pois *"há necessidade de ampliar os canais de comunicação, especialmente aqueles que dialoguem melhor com a população mais vulnerável e com baixa escolaridade*" (E.3).

A entrevistada 5 explicitou que a OGDF tem investido em ações de linguagem cidadã, buscando tornar as respostas mais compreensíveis e próximas da realidade do manifestante (E.5). Já a entrevistada 6 destacou que a clareza e o respeito na resposta fortalecem a confiança e estimulam o cidadão a continuar participando (E.6).

Essa análise revela que, apesar dos avanços na transparência e no retorno das manifestações pelo ParticipaDF, ainda há desafios quanto à efetividade e à capilaridade da comunicação.

A seguir, apresenta-se um resumo integrado dos objetivos específicos, destacando os principais resultados identificados em cada categoria analisada.

4.2 Síntese Integrada dos Resultados

Esta seção apresenta uma consolidação dos achados obtidos ao longo da análise, articulando os objetivos específicos da pesquisa com as categorias investigadas. O objetivo é evidenciar, de forma sintética, como cada dimensão estudada contribui para compreender o papel da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) na proposição de melhorias aos serviços públicos.

Quadro 3. Relação entre Objetivos Específicos, Categorias Analisadas e Principais Resultados

Objetivo Específico	Categoria Analisada	Principais Resultados Identificados
1. Descrever os processos utilizados pela OGDF para transformar manifestações em propostas de melhoria.	Processos internos de tratamento, análise, papel estratégico da OGDF e produção de recomendações	• Reconhecimento da OGDF como articuladora da rede de ouvidorias (SIGO-DF). • Atuação estratégica na padronização de práticas e fortalecimento institucional. • Existência de fluxos padronizados, uso de classificações técnicas, análise de reincidência, consolidação temática e cruzamento de dados no Participa DF, permitindo transformar demandas sociais em diagnósticos e recomendações consistentes. • Percepção de que a OGDF deixou de ser apenas registro de manifestações e passou a atuar como inteligência governamental.
2. Averiguar quais áreas e serviços públicos foram priorizados nas propostas de melhoria.	Priorização temática e setorial	• Reconhecimento que a OGDF não foca apenas em uma única área ou serviços, mas busca propor melhorias nas mais diferentes áreas
3. Levantar o histórico de casos de sucesso da OGDF nos últimos 5 anos.	Casos de sucesso e resultados implementados	• Foram identificadas iniciativas que geraram impacto real, como ajustes em processos de atendimento, melhorias em serviços essenciais e ações interinstitucionais concluídas. Tais casos demonstram a capacidade da OGDF de influenciar políticas públicas com base em evidências.
4. Analisar de que forma as propostas da OGDF contribuíram para a melhoria dos serviços públicos.	Contribuições, efeitos e limitações das recomendações	• As recomendações contribuíram ao ampliar diagnósticos, induzir aprimoramentos e fortalecer a cultura de resposta ao cidadão.

		Contudo, a efetividade depende da capacidade dos órgãos executores, enfrentando limitações como restrições orçamentárias, resistências institucionais e divergências de prioridade.

Fonte: A própria Autora.

A síntese apresentada demonstra que a OGDF possui capacidade técnica e institucional para transformar manifestações sociais em insumos qualificados, influenciar como ferramenta de gestão e produzir recomendações que, quando implementadas, resultam em aprimoramento dos serviços públicos. Além disso, os achados evidenciam que a Ouvidoria-Geral atua como ferramenta estratégica de gestão, ao oferecer diagnósticos, análises integradas e direcionamentos que fortalecem a tomada de decisão estatal. Seu trabalho contribui diretamente para o aprimoramento contínuo dos serviços públicos, ao induzir ajustes, orientar intervenções e reforçar uma cultura administrativa mais responsiva e orientada ao cidadão.

O próximo capítulo apresenta as Considerações Finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central investigar de que maneira a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) tem transformado as demandas sociais em ações de gestão e/ou governança voltadas ao aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos nos últimos cinco anos. A análise evidenciou que a OGDF se consolidou como uma instância estratégica de mediação entre o cidadão e o Estado, capaz de traduzir manifestações sociais em diagnósticos, recomendações e propostas de melhoria que impactam positivamente a gestão pública distrital.

De modo geral, os objetivos específicos foram alcançados. Observa-se que a OGDF utiliza processos estruturados — como escuta qualificada, categorização das manifestações e uso do Participa DF — além de relatórios e painéis de dados que subsidiam decisões de gestão. Verificou-se também que sua atuação é transversal, sem priorização de uma área específica, o que reforça seu compromisso com a melhoria contínua dos serviços públicos. O levantamento de casos de sucesso evidenciou ações como a padronização de respostas, o aprimoramento dos fluxos de atendimento e avanços obtidos a partir das demandas dos cidadãos. Por fim, constatou-se que as propostas e análises produzidas pela OGDF têm sido incorporadas como ferramentas de gestão, fortalecendo o monitoramento das políticas públicas e confirmando seu papel como instrumento ativo de governança e aprimoramento dos serviços públicos.

Entre os principais resultados, destacam-se o fortalecimento da escuta qualificada, a produção de diagnósticos voltados aos gestores públicos e a disseminação de boas práticas no uso dos dados oriundos das manifestações. Esses aspectos revelam um amadurecimento institucional da Ouvidoria-Geral, que tem buscado alinhar sua atuação às diretrizes da governança pública moderna, articulando-se com as ouvidorias setoriais, com gestores públicos e com a sociedade civil. Essa articulação contribui para a construção de um ambiente mais participativo, transparente e orientado a resultados, em sintonia com os princípios da gestão pública contemporânea.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou limitações estruturais e institucionais: o número reduzido de servidores, a falta de recursos tecnológicos em algumas áreas, a resistência à incorporação das recomendações da Ouvidoria por parte de gestores e a comunicação ainda restrita com determinados segmentos da população. Essas limitações impactam a efetividade das ações e indicam a necessidade de investimentos em comunicação pública e reconhecimento institucional .

A análise reafirma o pressuposto de que a OGDF deve ser compreendida como um instrumento ativo de gestão e governança pública, extrapolando o papel reativo de recepção de reclamações. Seu potencial está em sistematizar as manifestações sociais e transformá-las em subsídios estratégicos para a formulação, monitoramento e aprimoramento das políticas públicas. Em termos de avaliação crítica, a pesquisa permitiu compreender que, embora a OGDF tenha avançado na consolidação dessas práticas citadas, ainda há desafios para garantir que suas recomendações se convertam integralmente em políticas públicas efetivas. Isso não invalida o alcance dos resultados, mas reforça a importância de aprimorar a integração entre ouvidoria e órgãos executores, consolidando uma cultura de gestão baseada em evidências e de decisão participativa.

Como visão de futuro, propõe-se que novas pesquisas avaliem a efetividade das recomendações emitidas pela OGDF, mensurando seus impactos concretos na melhoria dos serviços públicos. Também se sugere o aprofundamento da análise sobre o uso de tecnologias de informação e dados abertos como mecanismos de aproximação entre o cidadão e o governo, além da avaliação da percepção social sobre a atuação da ouvidoria como instrumento de confiança e legitimidade institucional.

A importância da temática abordada está na reafirmação de uma administração pública mais aberta, participativa e orientada por resultados, tendo a escuta cidadã como ponto de partida para a inovação e o controle social. Tal abordagem contribui para que a governança pública do Distrito Federal se torne mais democrática, colaborativa e eficiente, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições.

Como limitação, destaca-se a impossibilidade de acompanhar de forma integral os desdobramentos das recomendações da OGDF sobre as políticas públicas. Essa restrição, no entanto, abre caminho para agendas futuras de pesquisa, que podem explorar a efetividade das recomendações emitidas, o impacto da escuta cidadã em áreas específicas, e a percepção da população sobre o funcionamento da ouvidoria.

Dessa forma, o estudo reafirma que da escuta à ação, a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal se consolida como um elo essencial entre o cidadão e o governo, traduzindo demandas sociais em oportunidades de aprimoramento institucional e de fortalecimento da gestão pública. O desafio que se impõe é continuar ampliando sua capacidade de articulação, inovação e influência sobre as decisões governamentais, consolidando, assim, um modelo de governança mais inclusivo, transparente e orientado ao bem público.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 23-45, 1997. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2410/241021496013.pdf?utm_source. Acesso em: 1 out. 2025.

AGÊNCIA BRASÍLIA. **Painel Ouvidoria: um portal de confiança para busca de dados**. Agência Brasília. 15 jul. 2021. Disponível em: https://agenciabrasilia.df.gov.br/2021/07/15/painel-ouvidoria-um-portal-de-confianca-para-busca-de-dados/. Acesso em: 20/12/2024.

AVRITZER, Leonardo; ZANANDREZ, Priscila. **Entre o passado e o futuro: a disputa em torno da participação.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 75, n. a, p. 35–58, 7 ago. 2024. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10297. Acesso em: jun. 2025.

AZEVEDO, Joel Solon Farias. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/acesso_informacacao/pdf-arq/RelatorioMECIGG2021.pdf. Acesso em: 01 nov. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Governance and Anti-Corruption Strategy. Washington,** 2008.

BOVAIRD, Tony. **Public governance: balancing stakeholder power in a network society**. International Review of Administrative Sciences, v. 71, n. 2, p. 217–228, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. [S. l.]: Edições 70, 1977. Disponível em: https://bds.unb.br/handle/123456789/904. Acesso em: 30 out. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **O Processo de Agenda-Setting para os Estudos das Políticas Públicas**. RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas, [S. l.], v. 1, n. 1, 2015. DOI: 10.18829/rp3.v1i1.15903. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/14576. Acesso em: 2 nov. 2025.

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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

BRASIL. **Lei nº 6.519, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre normas específicas de proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos distritais e de participação

dos usuários na fiscalização da eficácia desses serviços e regulamenta o art. 30 da Lei Orgânica do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

CEFAÏ, Daniel. **Públicos, problemas públicos, arenas públicas...: O que nos ensina o pragmatismo (Parte 1 e 2)**. Novos Estudos CEBRAP, n. 107, 2017.

CELLARD, André. **A análise documental.** In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316. Disponível em: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1305734. Acesso em: 25 nov. 2025.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais.** Petrópolis: Vozes, 2004.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de ouvidoria pública: rumo ao sistema participativo. Brasília: CGU**, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf?utm_source. Acesso em: 1 out. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Transparência pública no Governo Federal.** Brasília: CGU, s.d. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/transparencia-publica?utm_source. Acesso em: 01 out. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Transparência pública no Governo Federal.** Brasília: CGU, s.d. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/transparencia-publica?utm_source. Acesso em: 01 out. 2025.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The new public service: serving, not steering**. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.

DESLANDES, Laurent. Physical interaction between RRS1-R, a protein conferring resistance to bacterial wilt, and PopP2, a type III effector targeted to the plant nucleus. Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 100, n. 13, p. 8024-8029, 2003.

DEWEY, John. **Democracy and educational administration**. In: DEWEY, John. The later works: 1935-1937. v. 11. Ed. Jo Ann Boydson. Carbondale; Edwardsville: Southern Illinois University Press, 1987. p. 217-225.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral do Distrito Federal. **Carta de Serviços ao Usuário da Ouvidoria-Geral.** Brasília: CGDF, 2022. Disponível em: https://www.ouvidoria.df.gov.br. Acesso em: jun. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral do Distrito Federal. Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF). **Relatório de Gestão Anual 2020–2023**. Brasília.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.896, de 31 de julho de 2012**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Ouvidorias do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 1º ago. 2012.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. **Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso.** Revista de Administração Pública, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009. DOI: 10.1590/S0034-76122009000100002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/s9cqck9PcGsKx5tHJQyhGYz/. Acesso em: 15 set. 2025.

FERNANDEZ, Michelle Vieira; CAVALCANTI, Pauline; SÁ, Domicio; VIEGAS, Julyana. **Ouvidoria como instrumento de participação, controle e avaliação de políticas públicas de saúde no Brasil.** Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 31, n. 4, p. 1-19, 2021. DOI: 10.1590/S0103-73312021310412. Disponível em: https://www.scielo.br/j/physis/a/Cn3G5vXz9pN4WkrQDJ9RtbS/. Acesso em: 15 set. 2025.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 36.462, de 23 de abril de 2015**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal – SIGO/DF. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 23 de abr. 2015.

GUIA PRÁTICO PARA OUVIDORIAS DO GDF. **Ouvidoria-Geral do Distrito Federal. 2025.** Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/Guia_Pratico_Ouvidoria_2025compactado-1.pdf. Acesso em: 21 mai. 2025.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. Studying public policy: policy cycles and policy subsystems. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

HENRICHS, João Carlos; NASCIMENTO, José Carlos do; SILVA, Maria de Lourdes. **Governança pública: fundamentos e práticas para a gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2015.

JANNUZZI, P. de M. (2019). **A implementação no centro da Avaliação de Políticas Públicas**. Revista Aval, 2(16). Disponível em: https://periodicos.ufc.br/aval/article/view/42837. Acesso em: 16 out. 2025.

LAPASSADE, Georges. **A observação participante.** Revista Sociologia em Rede, v. 13, n. 13, 2023. Disponível em: <https://redelp.net/index.php/rsr/article/view/1429>. Acesso em: 25 nov. 2025.

LASSWELL, Harold D. (1956), **The Decision Process. Seven Categories of Functional Analysis**, College Park, MD, University of Maryland Press.

LIMA, Luciana Dias de; et al. **O pensamento dos gestores municipais sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS.** Saúde em Debate, v. 40, n. 110, p. 81-94, 2016. DOI: 10.1590/0103-1104201611006. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/sdeb/2016.v40n110/81-94/pt/. Acesso em: 15 set. 2025.

LINDBLOM, C. E. The Science of "Muddling Through". Public Administration Review, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LIPSKY, Michael. Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: ENAP, 2019.

MARTINS; MONTEIRO, Teresa Cristina; BERMEJO; DE SOUZA, Paulo Henrique. Rev. **Adm. Pública**. vol.52; (N°3) 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7612160487 Acesso em 20 set. 2025.

MAZZON, José A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MELATI, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2021). **Qualidade decisória dos gestores públicos: Contribuições da inteligência e gestão do conhecimento**. Revista de Administração Contemporânea, 25(2), e190044. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190044.por. Acesso em: 02 nov. 2025.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009. p. 09-29.

OUVIDORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Nova plataforma digital "Participa DF" aproxima governo e demanda popular.** Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, 20 jan. 2023. Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/nova-plataforma-digital-participa-df-aproxima-governo-e-demanda-popular/ Acesso em: 19/12/2024.

OUVIDORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Ouvidoria-Geral do DF promove participação cidadã e transparência.** Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, 9 ago. 2022. Disponível em:

https://ouvidoria.df.gov.br/ouvidoria-geral-do-df-promove-participacao-cidada-e-transparencia/. Acesso em: 19/12/2024.

OUVIDORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Plano de Ação SIGO-DF 2024/2025.** Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, jan. 2023. Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/REVISAO-PLANO-DE-ACAO-SIGO-DF-2024_2025.pdf. Acesso em: 10 jan. /2025.

OUVIDORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. Relatório de atividades do 3º trimestre da OGDF. Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, jun. 2022. Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Relatorio-3-trimestre-SIGO-DF.pdf. Acesso em: 05/02/2025.

OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Em 22 anos, Ouvidoria-Geral do DF vem se tornando cada vez mais tecnológica.** Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, julho 2021. Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/em-22-anos-ouvidoria-geral-do-df-vem-se-tornando-cada-vez-mais-tecnologica/. Acesso em: 02 set. 2025.

OUVIDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Ouvidorias do DF se reúnem para alinhar novas diretrizes de atendimento ao cidadão.** Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, abril. 2025. Disponível em: https://ouvidoria.df.gov.br/ouvidorias-do-df-se-reunem-para-alinhar-novas-diretrizes-de-atendimento-ao-cidadao/. Acesso em: 21/04/2025.

PETERS, B. Guy; PIERRE, **Jon. Governance, Politics and the State.** London: Palgrave Macmillan, 2016.

PETERS, B. Guy. **Advanced introduction to public policy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016.

PICCINI, Óthon; FALCÃO, Daniel. **As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos.** Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, Brasil. VOLUME 43, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/seq/a/TWDGbtZvP9TG5FTtpTJnsNp/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 12 out. 2025.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFORMAÇÃO: **uma análise do Plano Nacional do Livro e da Leitura (PNLL)** - Scientific Figure on ResearchGate. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Representacao-do-ciclo-da-politica-publica-HOWLETT-RAMESH-1993-Fonte_fig1_331337309. Acesso em: 23 nov. 2025.

RUTKOWSKI, Jacqueline. **Qualidade no serviço público – um estudo de caso. Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 289-302, 1998. DOI: 10.1590/S0104-530X1998000300007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/yHjYVTB3vF5rkTSjhkXcjTK/ Acesso em: 15 set. 2025.

SANTOS, Marcel Mascarenhas dos. **Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343149397_OUVIDORIA_PUBLICA_COMO_INSTRUMENTO_DE_PARTICIPACAO_SOCIAL_E_FUNCAO_ESSENCIAL_A_GESTAO_PUBLICA_MODERNA. Acesso em: 20 jan. 2025.

SARAVIA, Enrique (Org.). **Políticas Públicas: coletânea, volume 2: redes de política pública.** Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/123456789/525485. Acesso em: 12 set. 2025.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2013. Disponível em: https://www.zoom.com.br/livros/politicas-publicas-conceitos-esquemas-de-analise-casos-praticos-2-ed-2013-secchi-leonardo-9788522113538. Acesso em 02 nov. 2025.

SILVEIRA E SILVA, Rafael; BARBOSA, Bernardo Souza. **A Governança Pública como Fator de Efetividade das Normas Constitucionais Aplicáveis às Empresas Estatais no Brasil**. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, v. 14, n. 2, 2023.

SOUZA, Celina. **Coordenação de políticas públicas**. / Celina Souza. -- Brasília: Enap, 2018. 72 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3329/1/Livro_Coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf. Acesso em 10 out. 2025.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 out. 2025.

SOUZA, Mariana Fernandes de. **Referencial teórico**. Rev. Esc. Enf. USP, São Paulo, v. 75, n. 3, p. 223-234, 1984.

TRINDADE, C.C. John Dewey: **o lugar da Educação na sociedade democrática**. In: BOTO, C., ed. C**lássicos do pensamento pedagógico: olhares entrecruzados** [online]. Uberlândia: EDUFU, 2019, pp. 115-140. História, Pensamento, Educação collection. Novas Investigações series, vol. 9. ISBN: 978-65-5824-027-3. Available from: http://books.scielo.org/id/fjnhs/pdf/boto-9786558240273-07.pdf. Acesso em: 26 out. 2025.

UNICESUMAR. **Accountability: conheça tudo dessa competência profissional.** Blog UniCesumar, 27 fev. 2025. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/blog/o-que-e-accountability/#:~:text=Accountability%20%C3%A9%20uma%20express%C3%A3o%20de,com%20o%20crescimento%20dos%20indiv%C3%ADduos. Acesso em: 1 nov. 2025.

Vasconcelos, Marta & Silva, Christian & Rotta, Cristiano. (2016). **Políticas públicas em saúde, sistema único de saúde e o papel do legislativo municipal: Um estudo sobre os projetos de Lei Ordinária na área da saúde da cidade de Curitiba no período 2008–2011.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. Disponível em: https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3176. Acesso em: 01/11/2025.

APÊNDICES

Apêndice A

Entrevista 1 - Roteiro de entrevista realizada durante a Residência em Políticas Públicas

1. Há quanto tempo você atua na Ouvidoria-Geral? Em quais áreas já trabalhou dentro da instituição?
2. Como você descreveria o papel estratégico da OGDF dentro da Rede SIGO-DF?
3. Quais mecanismos a OGDF utiliza para transformar as manifestações da sociedade em propostas de melhoria dos serviços públicos?
4. Como se dá o processo de análise das manifestações e elaboração dos diagnósticos?
5. De que maneira você percebe que as análises realizadas impactam — ou deixam de impactar — as políticas públicas? Que exemplos/casos de sucesso ajudam a revelar esse impacto (ou a falta dele)?
6. Como você avalia a postura dos órgãos que recebem essas recomendações: há indícios de uma escuta ativa e comprometida ou percebe sinais de resistência, formalidade ou indiferença?
7. De acordo com sua percepção, quais são os maiores desafios enfrentados nesse processo?
8. De que formas a população fica (ou não) sabendo sobre as ações que são tomadas após as manifestações? Você acredita que esse retorno é suficiente e efetivo? Por quê?
9. Como você avalia a articulação entre OGDF e as ouvidorias seccionais nesse processo?
10. Para finalizarmos, gostaria de abrir um espaço para comentários sobre temas abordados na presente entrevista. Fique à vontade!

Apêndice B

Entrevista 2 - Roteiro de entrevista realizada durante o TCC

1. Há quanto tempo você atua na Ouvidoria-Geral? Em quais áreas já trabalhou dentro da instituição?
2. Nos últimos cinco anos, a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal passou por transformações importantes. Quais iniciativas/ações/projetos você destacaria nesse período e de que forma elas contribuíram para aprimorar a escuta social e a qualidade dos serviços públicos oferecidos?
3. Considerando as propostas de melhoria encaminhadas pela OGDF aos órgãos do SIGO-DF, que forma essas recomendações têm impactado a gestão pública e gerado aperfeiçoamentos concretos nos serviços prestados à população?
4. Ao longo desses cinco anos, quais áreas ou tipos de serviços públicos foram mais priorizados nas propostas de melhoria apresentadas pela Ouvidoria-Geral e porquê? (por exemplo: saúde, educação, mobilidade, etc.).
5. Pensando na relação entre a Ouvidoria-Geral e a alta gestão da CGDF, como as informações, relatórios e análises produzidos pela OGDF têm auxiliado a tomada de decisão e o planejamento estratégico do governo?
6. As capacitações realizadas pela OGDF fortalecem a atuação das ouvidorias setoriais. Na sua avaliação, de que maneira esses cursos têm contribuído para qualificar o atendimento ao cidadão e para a consolidação da cultura de escuta no Governo do DF?
7. Para finalizarmos, gostaria de abrir um espaço para comentários sobre temas abordados na presente entrevista. Fique à vontade!

Fonte: Elaborado pela autora, com sugestões de alterações por parte da orientadora (2025)

Apêndice C

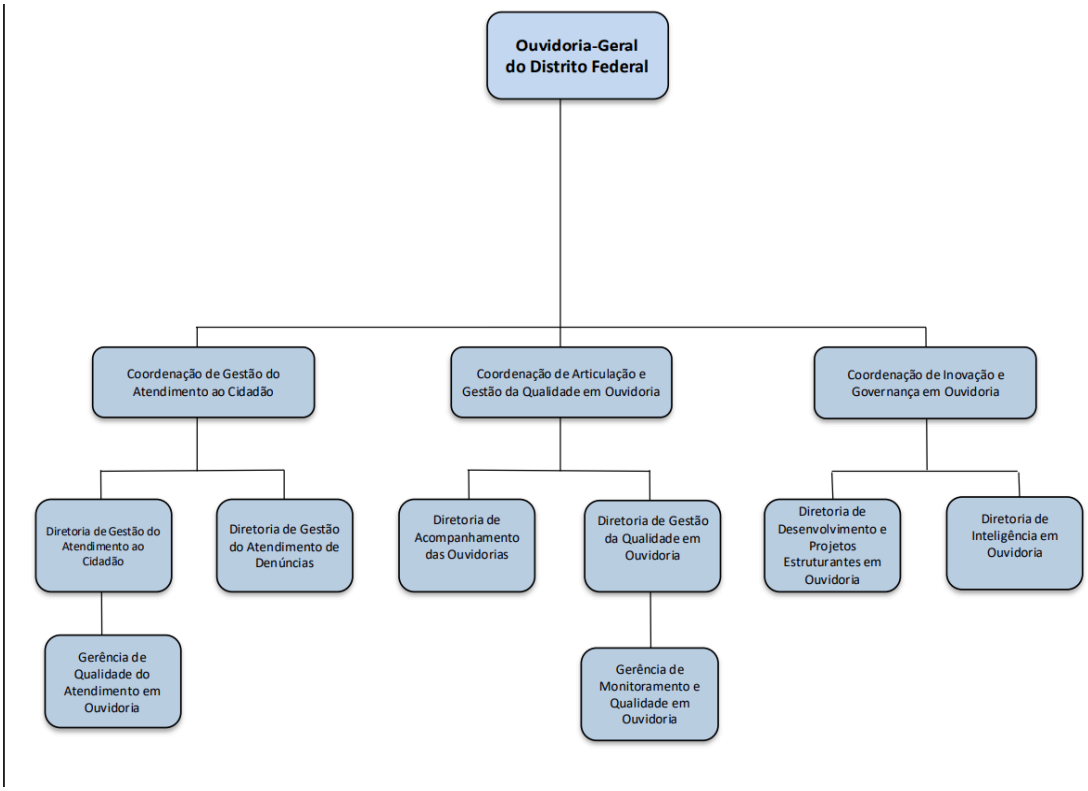
Perguntas alinhadas aos objetivos

Objetivo	Descrição do Objetivo	Perguntas Correspondentes da Entrevista
Objetivo Geral	Investigar de que maneira a Ouvidoria-Geral tem proposto aperfeiçoamentos na prestação dos serviços públicos para atender às demandas sociais do DF nos últimos 5 anos.	**Entrevista 1:** 2, 3, 4, 5, 6, 7. **Entrevista 2:** 2, 3, 4, 5, 6.
Objetivo Específico 1	Descrever os processos utilizados pela Ouvidoria-Geral para transformar as manifestações recebidas em propostas de aperfeiçoamento dos serviços públicos.	**Entrevista 1:** 2, 3. **Entrevista 2:** 3.
Objetivo Específico 2	Averiguar quais áreas e serviços públicos foram priorizados nas propostas de melhoria apresentadas pela Ouvidoria-Geral do Distrito Federal.	**Entrevista 1:** 4, 5 **Entrevista 2:** 4.
Objetivo Específico 3	Levantar o histórico de casos de sucesso na atuação da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal nos últimos 5 anos, destacando as propostas que resultaram em melhorias na prestação dos serviços públicos.	**Entrevista 1:** 5, 9 **Entrevista 2:** 2.
Objetivo Específico 4	Analisar de que forma as propostas da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal contribuíram para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.	**Entrevista 1:** 10 **Entrevista 2:** 3, 5.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

ANEXOS

Anexo 1- Organograma da OGDF



Fonte: Elaborado pela CGDF, disponível em:
https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/Organograma_CGDF_22.01.2025.pdf

Anexo 2 - Modelo de TCL

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado Senhor xxxxxxx,

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação em Gestão de Políticas Públicas (GPP) pela Universidade de Brasília (UnB). Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no e-mail ou pelo WhatsApp.

Destacamos que as informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados.

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder o presente questionário, sua participação é de extrema importância para nós.

( ) Desejo participar da pesquisa.
( ) Não desejo participar da pesquisa.

Fonte: Disponibilizado pela Orientadora.