



UFRPE

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Nilson Braga de Almeida

**Pesquisa de Satisfação:
um Modelo em Ouvidorias Públicas**

**RECIFE
2023**

Nilson Braga de Almeida

**Pesquisa de Satisfação:
um Modelo em Ouvidorias Públicas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como pré-requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin

**RECIFE
2023**

Nilson Braga de Almeida

Pesquisa de Satisfação: um Modelo em Ouvidorias Públicas

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como pré-requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin – Orientadora

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto – Examinador interno PROFIAP/UFRPE

Prof.^a Dra. Elidiane Suane Dias de Melo Amaro – Examinadora externa
UAEADTec/UFRPE

Prof.^a Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa – Examinadora interna Rede
PROFIAP/UFCG

Aos meus pais, à minha esposa e ao meu filho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à orientadora Alessandra Carla Ceolin, por selecionar e acreditar no projeto que gerou essa dissertação, por todo o apoio concedido na construção desse estudo, pelas recomendações pertinentes, pela permanente disponibilidade, pelas palavras de incentivo e pela autonomia dispensada a mim no decorrer desse processo.

Agradeço também aos professores que nos guiaram ao longo de todo o curso, com seus ensinamentos e dedicação, os quais auxiliaram direta ou indiretamente na elaboração dessa dissertação. Entre eles, destaco o profissional Jorge da Silva Correia Neto, que colaborou desde o início com esse projeto, participando inclusive de bancas de avaliação da presente dissertação.

Faço menção ainda a todos os colegas de turma do curso de Mestrado, que compartilharam suas experiências ao longo de toda a jornada e desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento e na apresentação das atividades em equipe, cujo conhecimento compartilhado agregou na presente pesquisa.

Por fim, agradeço à minha esposa, Carla Katyany Azevedo Lucena de Almeida, companheira de vida que contribuiu substancialmente com meu desempenho no decorrer do curso e na elaboração dessa pesquisa, por proporcionar o suporte essencial à evolução dessa dissertação ao longo do tempo, assim como pelas exaustivas leituras e revisões de texto, pelo compartilhamento de ideias e pelas sugestões apresentadas.

A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Ouvidorias Públicas vêm avaliando a prestação de seus serviços por meio de pesquisas de satisfação aplicadas com os seus usuários, as quais não seguem um modelo. Esta dissertação tem como objetivo propor um modelo referencial de pesquisa de satisfação apropriado para adoção nas Ouvidorias Públicas brasileiras. Foram aplicados questionários com os órgãos independentes dos três poderes e demais instâncias, com atuação em âmbito nacional, visando identificar características das pesquisas de satisfação adotadas por suas Ouvidorias. Os dados coletados foram tabulados em uma planilha e em seguida objeto de análise detalhada, na qual foram identificadas convergências e divergências, bem como aspectos recorrentes e exceções quanto às informações prestadas. Os resultados foram organizados e confrontados com a teoria existente nas áreas que fundamentam o presente estudo. O produto técnico foi construído, cuja estrutura possui duas partes principais: uma com recomendações gerais a respeito da aplicação da pesquisa de satisfação e dos seus resultados; e outra que apresenta o modelo desenvolvido como referência em pesquisa de satisfação para Ouvidorias, contendo duas perguntas fechadas e uma aberta.

Palavras-chave: Ouvidoria Pública. Qualidade e satisfação no setor público. Avaliação continuada. Pesquisa de satisfação.

ABSTRACT

Public Ombudsman Offices have been evaluating the provision of their services through satisfaction surveys applied to their users, which do not follow a model. This dissertation aims to propose a reference model of satisfaction survey suitable for adoption in Brazilian Public Ombudsmen. Questionnaires were applied to the independent bodies of the three powers and other instances, operating nationwide, in order to identify characteristics of the satisfaction surveys adopted by their Ombudsman. The collected data were tabulated in a spreadsheet and then subjected to detailed analysis, in which convergences and divergences were identified, as well as recurrent aspects and exceptions regarding the information provided. The results were organized and confronted with the existing theory in the areas that underlie the present study. The technical product was built, whose structure has two main parts: one with general recommendations regarding the application of the satisfaction survey and its results; and another that presents the model developed as a reference in satisfaction surveys for Ombudsmen, containing two closed questions and one open question.

Keywords: Public Ombudsman. Quality and satisfaction in the public sector. Continued evaluation. Satisfaction survey.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ouvidorias do Poder Executivo Federal (2002-2014)	18
Figura 02 – Perguntas do questionário por tema	43
Figura 03 – Desenho da pesquisa	47
Figura 04 – Modelo Referencial de Pesquisa de Satisfação	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Perguntas efetuadas aos usuários	51
Quadro 02 – Temas das perguntas efetuadas aos usuários.....	55
Quadro 03 – Momento de implementação da pesquisa de satisfação	58
Quadro 04 – Alteração das perguntas da pesquisa de satisfação	60
Quadro 05 – Compilação, análise, discussão e monitoramento dos resultados da pesquisa	62
Quadro 06 – Resumo dos principais resultados	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABQ – Academia Brasileira da Qualidade
CD – Câmara dos Deputados
CDU – Código de Defesa do Usuário do Serviço Público
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CGU – Controladoria-Geral da União
CNS – Conselho Nacional de Saúde
Conep – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CSC – Carta de Serviços ao Cidadão
DPU – Defensoria Pública da União
eIPPS – Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação via web
Enap – Escola Nacional de Administração Pública
GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI – Lei de Acesso à Informação
MPF – Ministério Público Federal
MPM – Ministério Público Militar
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPT – Ministério Público do Trabalho
PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PEF – Poder Executivo Federal
PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
SF – Senado Federal
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ – Superior Tribunal de Justiça
STM – Superior Tribunal Militar
TCU – Tribunal de Contas da União
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
TSE – Tribunal Superior Eleitoral
TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 OUVIDORIA PÚBLICA NO BRASIL	20
2.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	23
2.3 SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	29
2.4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	40
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	41
3.3 COLETA DE DADOS	41
3.4 ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 DESENHO DE PESQUISA	46
4 RESULTADOS	48
4.1 EXISTÊNCIA DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	50
4.2 ELABORAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	50
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	57
4.4 APLICAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	58
4.5 AVALIAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	59
4.6 DEMAIS INFORMAÇÕES RELEVANTES DAS PESQUISAS DE SATISFAÇÃO	66
5 PLANO DE AÇÃO.....	69
5.1 RECOMENDAÇÕES GERAIS	69
5.2 MODELO DE REFERÊNCIA	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A	96
APÊNDICE B.....	97

1 INTRODUÇÃO

Apesar da evolução em alguns setores, no geral os serviços públicos ofertados no país são tachados como ineficientes e de má qualidade, deixando insatisfeita parte da população que necessita utilizá-los ou mesmo os não-usuários, influenciados pelo modo como sua prestação é retratada incessantemente pela mídia de massa. Apontando alguns problemas, Vanzini *et al.* (2021) reconhecem essa situação adversa, que torna a oferta de um serviço de qualidade uma preocupação constante das repartições públicas.

Uma maneira de auxiliar os gestores públicos na tentativa de mudar esse quadro se dá através de um processo de avaliação, o qual foi previsto na Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, também conhecida como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (CDU); e deve ser realizado permanentemente pelos entes federativos com base em alguns aspectos, entre eles os da satisfação do usuário e da qualidade do atendimento, correspondendo a, segundo Brasil (2018), um importante meio para o aprimoramento da política pública e a sua legitimidade.

Dessa forma, o cidadão pode avaliar aquilo que está sendo oferecido, oportunidade que é elogiada por Kelly e Swindell (2002), ao destacarem a relevância de explorar as dimensões da satisfação dos usuários e de compreender a sua relação com as medidas de desempenho da administração pública, mesmo que os resultados da sondagem não estejam em conformidade com as expectativas sobre a qualidade do serviço indicada por outros meios.

Essa possibilidade é reforçada pelo caráter subjetivo que envolve a qualidade, a qual, segundo Holbrook e Corfman (1985), é notada a partir das percepções e preferências dos clientes. Nesse mesmo sentido, Trigueiro (2001) afirma que a percepção de um consumidor é a chave para a qualidade, atributo presente de forma intrínseca na sociedade atual, já que, conforme Marshall Júnior *et al.* (2021), as pessoas estão frequentemente avaliando e sendo avaliadas no ato de gerar ou receber os elementos que compõem a interação e os atos de consumo existentes.

De acordo com Grönroos (2000), primeiro vem a percepção da qualidade, depois a da satisfação ou insatisfação com essa qualidade, a qual é percebida pelos clientes através da comparação que fazem entre expectativas e experiências, relativamente a uma série de dimensões da qualidade. Da comparação desta qualidade obtida pelo consumidor com a esperada, resulta a qualidade total percebida.

A repercussão dessa experiência se traduz em insatisfação ou satisfação. Esta última ocorre, para Matos (2011), quando há a superação das expectativas do indivíduo, enquanto a primeira se dá justamente pela situação oposta, levando-se em conta que necessidades pessoais e fatores emocionais, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), influenciarão no sucesso ou no fracasso do serviço.

Para que a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços públicos sejam avaliadas de forma contínua pela sociedade, conforme prevê o CDU, a administração pública como um todo deve implementar ferramenta de pesquisa com este objetivo, o que pode incluir suas Ouvidorias.

Tais unidades são um dos principais canais para contato direto com o usuário dos serviços públicos, servindo para fazer sugestões, fornecer *feedback*, efetuar reclamações, entre outros (ABRÃO, 2018), em um ato de acolhimento que estimula a satisfação do indivíduo. No entanto, segundo Queiroz (2012), elas apresentam um conceito diverso do utilizado na iniciativa privada, representando uma espécie de instância de defesa do cidadão junto às instituições provenientes da estrutura do Estado.

Em busca dessa proteção, a sociedade aciona a administração pública por meio das Ouvidorias – locais privilegiados para ausculta do indivíduo sobre a eficiência, a eficácia e a efetividade de políticas e serviços públicos (MENEZES, 2017), servindo como termômetro de sua satisfação (CGU, 2017a) –, as quais têm como propósito legitimar as decisões do poder público e aperfeiçoar suas entregas, conduzindo-o ao aprimoramento de decisões a respeito dos interesses individuais e coletivos (NASSIF, 2009).

Como forma de avaliar o trabalho de intermediação entre a sociedade e a instituição na qual se inserem, algumas dessas unidades de participação começaram a efetuar, nos últimos anos, pesquisas de satisfação com os seus usuários, notadamente por meio da aplicação de questionários, a fim de conhecer qual a opinião do público sobre a sua atuação, o que pode acarretar uma futura melhora de seu desempenho (ALMEIDA; CEOLIN; MIRANDA, 2020).

Com isso, conclui-se essa exposição introdutória sobre o presente estudo, momento em que é efetuada uma síntese acerca de sua estrutura, iniciando-se pelo próximo tópico, em que é apresentado um problema identificado no âmbito das pesquisas de satisfação aplicadas junto aos usuários das Ouvidorias Públicas. Na sequência, o texto traz o objetivo geral e os objetivos específicos que esse estudo

pretendeu alcançar ao seu final, além da justificativa e da relevância de sua elaboração, considerando a temática na qual está inserido.

Logo após, os principais assuntos que baseiam o estudo em questão são abordados no item denominado Referencial Teórico, seguido do que trata da metodologia aplicada, que contém a classificação da pesquisa, o caminho percorrido no seu desenvolvimento, na coleta e na análise de dados, entre outros.

Mais adiante, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados, os quais são comparados com parte da teoria citada ao longo da pesquisa, bem como é descrito o processo de construção do produto técnico final – um modelo de pesquisa de satisfação voltado para adoção em Ouvidorias Públicas, com recomendações gerais a respeito de sua aplicação e dos seus resultados – e efetuadas reflexões a respeito.

Por fim, há o segmento que traz as últimas considerações acerca do presente estudo, seguido das referências utilizadas como fonte de informação para essa pesquisa e de dois apêndices: um contendo o questionário utilizado para coleta de dados e, o outro, o produto técnico desenvolvido.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atingir um estado de satisfação é o desejo principal do usuário de qualquer serviço, sendo essenciais para acarretar esse sentimento aspectos como a qualidade de seu fornecimento e o atendimento adequado ao indivíduo, o que não é diferente para os cidadãos que utilizam os serviços públicos, entre eles os ofertados por uma Ouvidoria.

Com o intuito de avaliar o seu desempenho sob a perspectiva do usuário, esse instituto de participação social passou a adotar pesquisas de satisfação em diversas de suas unidades integrantes da administração pública brasileira, notadamente pertencentes aos níveis federal e estadual, como afirmam Almeida, Ceolin e Miranda (2020), porém com a aplicação de questionários que não seguem um modelo geral de referência, o que se pretende produzir ao término do presente estudo.

Por outro lado, vários entes públicos não implementaram as pesquisas de satisfação junto aos usuários de suas Ouvidorias, sendo que o principal motivo alegado para essa ausência está relacionado ao suporte tecnológico (ALMEIDA; CEOLIN; MIRANDA, 2020). Para diminuir o risco de escolha de alguma dessas instituições na presente investigação, foi realizada uma consulta prévia a sítios eletrônicos oficiais de

determinadas entidades a fim de identificar indícios de que o público que utiliza as suas Ouvidorias avalia os serviços prestados por esses canais de participação.

Dessa forma, pretendeu-se avaliar os questionários aplicados pelas Ouvidorias dos órgãos independentes dos três poderes e demais instâncias, considerando a classificação de órgãos públicos adotada por Meirelles (2020), com atuação em âmbito nacional, a saber: Poder Executivo Federal (PEF), Senado Federal (SF), Câmara dos Deputados (CD), Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal Militar (STM), Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM), Defensoria Pública da União (DPU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

Tais órgãos foram selecionados para compor o universo da presente pesquisa por possuírem, entre outros, considerável relevância dentro do Estado brasileiro; representarem os Poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário) e instâncias auxiliares (MPF, MPT, MPM, DPU e TCU), se posicionando de maneira diversificada na administração pública; atuarem em um nível estratégico para o país e serem capazes de tomar decisões com poder de impacto considerável na dinâmica social.

Essas instituições se apresentam como não subordinadas hierarquicamente na estrutura do Estado, dotadas de ampla autonomia (financeira, funcional, dentre outras) e de um corpo técnico capaz de, em tese, implementar pesquisas de satisfação de maneira exemplar no âmbito de suas Ouvidorias.

Dessa forma, pergunta-se qual o modelo geral de questionário a ser utilizado como referência pelas Ouvidorias Públicas junto aos seus usuários, a fim de identificar a percepção do público sobre os serviços ofertados por essas unidades de participação social, em termos de qualidade e satisfação?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os específicos que norteiam a condução desta pesquisa. O objetivo geral define o propósito do estudo e os específicos caracterizam as etapas ou fases do projeto.

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo referencial de pesquisa de satisfação apropriado para adoção nas Ouvidorias Públicas brasileiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Mapear as Ouvidorias Públicas dos chamados órgãos independentes brasileiros que aplicam pesquisas de satisfação com os usuários dessas unidades;
- Analisar o modo de aplicação e o formato dos questionários adotados para aferir o nível de satisfação dos cidadãos que utilizam as Ouvidorias Públicas dos órgãos independentes;
- Apontar aspectos positivos e negativos relacionados às pesquisas de satisfação aplicadas no âmbito das Ouvidorias Públicas dos órgãos independentes;
- Elaborar como produto técnico um modelo padrão de pesquisa de satisfação que pode ser adotado pelas Ouvidorias Públicas junto aos seus usuários.

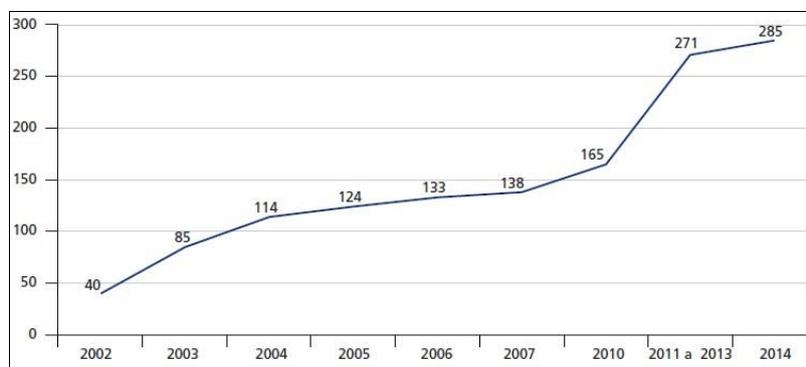
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A ampliação cada vez maior do número de Ouvidorias nos órgãos governamentais nos últimos anos – período em que, segundo a Controladoria-Geral da União (CGU), em CGU (2019), tornou-se notável o reconhecimento crescente de sua missão e papel perante a sociedade – vem consolidando esse instituto de controle social no Brasil, que ganha visibilidade quanto mais a sua presença se torna comum para o público, o qual, ao consultar certa instituição, seja física ou remotamente, identifica um setor ou *link* oficial da *internet* que realiza esse tipo de atendimento.

Prova dessa expansão é a implantação de Ouvidorias, nas últimas décadas, em diversos órgãos que compõem a administração pública brasileira, cujo quantitativo passou de 40 para 285 entre os anos de 2002 e 2014 apenas na esfera federal (IPEA, 2016), representando um crescimento de 612,5% no período, conforme se pode observar

na Figura 01, realidade que pode aproximar o cidadão do Estado e auxiliar no atingimento de suas expectativas enquanto receptor de serviços públicos.

Figura 01 – Ouvidorias do Poder Executivo Federal (2002-2014)



Fonte: IPEA (2016)

E o mais importante: a população de fato aciona esses canais. Para se ter uma ideia, foram registradas em 2022 via *Fala.BR* – plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação instituída pela CGU – mais de 1 milhão de demandas nessas unidades federais, dado extraído da ferramenta *Painel Resolveu?*, da mesma CGU, que já contabiliza 316 Ouvidorias Públicas operando no país ao final desse ano, em nível federal, e 2.519 que aderiram ao referido sistema em estados e municípios, o que neste caso não é obrigatório (CGU, 2023), fato que sugere números ainda mais expressivos relativos à quantidade de unidades em funcionamento nesses dois últimos entes.

Esse quadro sugere que as Ouvidorias Públicas estão desenvolvendo uma função essencial no país, na medida em que parte da sociedade vem enxergando nesse instituto uma forma de limitar a ação do Estado e de exercer sobre ele um controle capaz de aperfeiçoar a gestão dos serviços públicos, embora informações trazidas por Moreno (2017) apontem o seu funcionamento precário e até mesmo sua ausência em diversas localidades do país; e por Menezes (2017) indiquem estruturas físicas insuficientes e escassez de recursos financeiros e humanos em sua atuação.

Nesse cenário, a atuação dessas unidades, que interagem permanentemente com o público, deve ser pautada por aspectos que busquem a sua satisfação, palavra que expressa, conforme Bolzan *et al.* (2012), o contentamento de uma pessoa com uma dada situação, serviço ou até mesmo com outros sujeitos. Trata-se de um sentimento que ocorre quando as expectativas são alcançadas, podendo, portanto, ser diferente para cada indivíduo.

Para proporcionar uma sensação positiva no cidadão, as Ouvidorias Públicas devem solucionar suas demandas e prestar um bom atendimento, o qual vai além, como explica Dalledonne (2008), de um simples sorriso no rosto, resultando de uma combinação entre alguns elementos, a exemplo da qualidade, eficiência e rapidez. Nesse sentido, atender é acolher, prestar atenção, tomar em consideração, servir, escutar e responder, enfim, é reconhecer o outro como indivíduo sujeito de direitos (CGU, 2019).

A fim de identificar se tais aspectos estão sendo alcançados, algumas dessas unidades de participação instituíram e vêm aplicando, nos últimos anos, pesquisas de satisfação junto ao seu público, entretanto, sem qualquer tipo de padronização quando se trata de Ouvidorias de órgãos independentes, que atuam em poderes e estruturas diversas.

Na literatura de marketing de serviços, existem vários modelos habilitados a mensurar a satisfação dos usuários. Tendo em vista a diversificação de ofertas existentes nesse setor, os modelos são construídos considerando as particularidades de cada situação (SANTOS; COUTINHO; VIEIRA, 2017), o que não deve ser diferente no caso das Ouvidorias Públicas.

É desse contexto que se nota a importância de elaborar um modelo de pesquisa visando conhecer o nível de satisfação dos cidadãos que utilizam esse mecanismo de controle social na administração pública, no que se refere à qualidade do atendimento ofertado, ainda mais quando se tem a consciência de que a atuação de uma Ouvidoria Pública auxilia na melhoria da gestão, na eficiência e no alcance dos objetivos da própria instituição que representa.

O tema em questão também apresenta indiscutível pertinência, na medida em que atualmente os cidadãos exigem do poder público serviços que atendam às suas necessidades e expectativas, ou seja, com acesso facilitado, atendimento adequado, processos eficientes, entre outros, proporcionando padrões mínimos de qualidade e de satisfação. Além disso, é cada vez mais notório o anseio de participar das ações e decisões do governo, o que as pesquisas com a população podem ajudar a atender.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OUVIDORIA PÚBLICA NO BRASIL

As Ouvidorias Públicas correspondem a um dos canais disponibilizados para a sociedade interagir com o Estado, relação que ocorre de forma direta e acessível através do próprio cidadão (ENAP, 2017), que registra uma manifestação em busca de um pronunciamento oficial da instituição sobre os mais variados assuntos relacionados à sua atuação.

Seus objetivos podem ser categorizados em três dimensões: funcional, gerencial e cidadã (SANTOS *et al.*, 2019); e se traduzem, como citam Mello e Callegari (2012), em melhorar o atendimento dos usuários; zelar pela imagem pública da instituição; reduzir a possibilidade de litígios com os usuários; promover a defesa da cidadania; assimilar críticas e sugestões (aprimorar processos, produtos e serviços); e melhorar a comunicação interna e externa, mantendo o foco da organização na produção de serviços de excelência.

Trata-se de uma área que constantemente requer a tomada de providências por parte dos responsáveis, inspirada nos moldes da figura do *ombudsman* sueco – funcionário de governo oficializado no país nórdico em 1809, como explicam Ferrara Junior e Daibem (2017), com a função de investigar as queixas dos cidadãos contra os órgãos estatais –, que é definido como um

[...] instituto do direito administrativo de natureza unipessoal e não-contenciosa, funcionalmente autônomo e formalmente vinculado ao Legislativo, destinado ao controle da administração e, nessa condição, voltado para a defesa dos direitos fundamentais do cidadão (GOMES, 1987, p. 1).

No entanto, é importante ressaltar a constatação de Bezerra (2010), de que as Ouvidorias Públicas estabelecidas no Brasil não apresentam os critérios essenciais definidores do conceito de *ombudsman*, portanto, não podem ser categorizadas como esse instituto existente em diversos outros países, tendo em vista que, ao contrário dele: a) têm suas funções desempenhadas por diversas pessoas, os ouvidores – o *ombudsman* é centrado num só indivíduo ou poucos; b) não gozam de independência; c) estão sujeitas à influência do poder político; d) não consistem em um representante do Poder

Legislativo – cada unidade é constituída e mantida pelas próprias administrações de cada Poder; e e) não são dotadas de previsão constitucional.

Além disso, apesar de muitas vezes pertencerem a órgãos diversos da estrutura do Estado (BEZERRA, 2010), as Ouvidorias Públicas também não se confundem com o chamado *Ombudsman Organizacional*, recurso estabelecido, segundo Zheng (2020), para disponibilizar informações e orientações a funcionários que pensam em fazer uma denúncia, o qual, contudo, atua sob o princípio da informalidade – não participa de nenhum procedimento administrativo ou judicial formal relacionado aos fatos levados à sua apreciação (INTERNATIONAL OMBUDS ASSOCIATION, 2022).

O surgimento desse mecanismo de participação e controle social no Brasil ocorreu durante os anos 1980, afirma Nassif (2009), devido à abertura democrática e à insatisfação dos usuários de serviços públicos quanto ao sistema de garantias oferecido pela administração pública. Nessa época, o interesse por unidades com função de Ouvidorias Públicas se ampliou, pois indicavam eficiência na conciliação de formas públicas de controle por meio de órgãos vinculados aos Poderes Executivos.

Contudo, a sua consolidação no país se deu de forma distinta para cada unidade, ao sabor dos arranjos institucionais aos quais estavam incorporadas e marcadas por uma baixa densidade normativa (CGU, 2021a), só ocorrendo mais de uma década depois, como explicam Romero e Sant’Anna (2014), com a criação do sistema de Ouvidorias Públicas pelo governo de São Paulo, em 1999, e da Ouvidoria-Geral da União pelo governo federal, em 2002. Nos anos seguintes, diversos órgãos das três esferas foram implantando e estruturando suas Ouvidorias, as quais possibilitaram ao cidadão efetuar reclamações sobre a qualidade dos serviços, bem como acessar a informação pública.

Atualmente essas unidades são vistas como um referencial de participação social que detêm a missão de aproximar o cidadão dos organismos públicos, cujo alcance exige esforço visando atender os anseios da sociedade, de forma a se estabelecer uma relação de confiança, satisfação e transparência (LOMBARDI; BELIVACQUA, 2019).

Também atuam como instâncias de controle social, responsáveis por interagir com os usuários, buscando aprimorar a gestão pública, melhorar os serviços ofertados e garantir a simplificação dos processos necessários a esses serviços; bem como desempenham um papel pedagógico, já que atuam numa perspectiva informativa ao trazerem aos usuários mais conhecimento sobre seus direitos e responsabilidades, incrementando, assim, sua autonomia e capacidade crítica (CGU, 2019).

Com o destaque obtido, desempenham um papel de considerável importância no Brasil, constituindo-se em um dos quatro institutos básicos de participação cidadã, segundo Lyra (2004), juntamente com as chamadas Consultas Populares (referendo, plebiscito e iniciativa popular de lei), o Orçamento Participativo e os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas; verdadeiros instrumentos de acesso à administração pública pelas massas periféricas (PEREIRA, 2018).

Dessa forma, são apontadas como um eficiente mecanismo de incentivo à ética e à integridade, de combate e prevenção da corrupção e de efetivação do controle social (CYRILLO, 2018), o qual pode ser compreendido como o tipo de controle que consiste, conforme Arruda e Teles (2010), em uma forma expressiva de cidadania, pois permite a ligação política entre o Estado e os indivíduos de modo efetivo e pleno, tornando o cidadão mais valorizado social e moralmente, consciente de que é corresponsável pelos resultados conquistados pelo governo.

Nesse cenário, a população age de forma ativa – inclusive, como explica a CGU (2017b), com a possibilidade de registrar denúncias contra servidores públicos, até mesmo da alta direção, medida indispensável à garantia da manutenção da integridade pública –, sem depender de fatores como disponibilidade de agenda ou interesse do agente político, nem qualquer tipo de autorização de sua parte, como explica Queiroz (2012), sendo suficiente que o usuário acione uma unidade e protocole a sua manifestação, medida que permite o acompanhamento do seu caso.

Essa espécie de autonomia do cidadão também reforçou a necessidade de *accountability* de tais agentes através das Ouvidorias Públicas, ferramenta que alcançou um papel de destaque no âmbito da democracia participativa brasileira, ainda mais após a publicação da Lei nº 12.527, de 18/11/2011, e o conseqüente salto nas reivindicações por mais transparência na gestão pública.

Essa norma – mais conhecida por Lei de Acesso à Informação (LAI) – fortaleceu e legitimou sobremaneira a atuação dessas unidades, como afirma Menezes (2017). No entanto, é o CDU a legislação maior que dispõe sobre as Ouvidorias Públicas, ao definir suas atribuições precípua, estabelecer prazo de 30 dias para envio da decisão final ao autor da manifestação, entre outros (BRASIL, 2017).

2.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

A qualidade é um termo que faz parte da realidade das organizações, independentemente do seu ramo de atividade e da abrangência de sua atuação, pública ou privada (MARSHALL JÚNIOR *et al.*, 2021), um atributo consideravelmente importante para o ambiente organizacional (ABREU; ANTONIALLI; ANDRADE, 2019), cada vez mais almejado, cujo alcance pode se traduzir na oferta de produtos e serviços mais próximos do que desejam os consumidores e usuários finais, considerando suas exigências e necessidades.

Para conquistá-la é fundamental conhecer o que ela representa e, a partir daí, tentar estabelecer parâmetros mínimos objetivos que permitam enquadrar as instituições e suas entregas como detentoras dessa característica. No entanto, para Oliveira (2020a), conceituar qualidade não é uma tarefa simples, mas sim “um exercício desafiador” (MAINARDES; LOURENÇO; TOTINI, 2010, p. 280).

Trata-se de um tema cuja abordagem não é algo recente (OLIVEIRA, 2020b). Pelo contrário, a preocupação em oferecer produtos e serviços que atendam ou superem as necessidades e exigências do cliente sempre esteve presente na história da humanidade, apesar de ter sido explorada com maior ênfase nas últimas décadas (AVELINO, 2005) e de ter se tornado, apenas recentemente, uma função de gerência (MARSHALL JÚNIOR *et al.*, 2021) e estratégica na busca por resultados (CHAVES; CAMPELLO, 2018).

O sentido de qualidade foi se modificando de acordo com o período e o contexto histórico vigente, evoluindo ao longo do tempo, explica Ferreira (1999), a partir de uma forma primitiva, conforme Carvalho (2003), na qual se caracterizava como um atributo capaz de ser útil dentro do processo produtivo, até uma definição mais atual, formulada com base em uma perspectiva de maior amplitude, em que a qualidade é considerada um elo entre o cliente e a organização.

Diante da contribuição de diversos autores, essa transformação ganhou um novo capítulo a partir da década de 1960, como afirma Carvalho (2008), quando surgiu a expressão *gestão da qualidade*, a qual passou a ser considerada uma ferramenta estratégica para melhoria do desempenho das organizações e, de acordo com Feiten e Coelho (2019), um elemento relevante para a sua vantagem competitiva, papel que assume ainda atualmente, constituindo-se em um dos tópicos de discussão mais importantes da gestão moderna (BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

Entre esses estudiosos estão os que formularam algumas das mais famosas definições sobre qualidade, a saber: conformidade com os requisitos do cliente (CROSBY, 1984); adequação ao uso, ou seja, atender às necessidades do consumidor (JURAN, 1988); atender às expectativas dos clientes a um certo custo (ISHIKAWA, 1985); o que o cliente julga que ela seja (FEIGENBAUM, 1994).

Indo mais além, Foster e Jonker (2003) argumentam que uma terceira geração conceitual se aproxima, em que as noções de responsabilidade e de prestação de contas (*accountability*) estão se inserindo na estrutura da qualidade, na medida em que a investigação entre a organização e o seu exterior está passando de relações bilaterais para multilaterais.

O tema também foi ampliado sob outra perspectiva. Carvalho (2003) explica que a qualidade foi associada a bens manufaturados e processos produtivos até os anos 1980, quando passou a emergir uma tendência pelo alargamento de seu conceito. Com isso, a qualidade na prestação de serviços, inclusive daqueles associados a um produto (pós-venda, por exemplo), segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), tornou-se elemento central de análise, fato que vem gerando, há cerca de 30 anos, pesquisas e confrontos teóricos sobre o tema (SOUTO; CORREIA-NETO, 2017), inclusive com relação à intenção e à consequência comportamental de consumidores desse setor (MANGINI; URDAN; SANTOS, 2017).

Contrastando a qualidade de um produto com a de um serviço, Téboul (1999) considera que esta última é avaliada pelo processo de atendimento e por seus resultados, diferentemente da primeira. Na mesma linha, Tironi *et al.* (1991) afirmam que a principal distinção entre as duas está na interação ou na interface com o cliente, que são mais relevantes na qualidade em serviços, haja vista que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente e inserem o consumidor dentro do processo de produção, como é o caso de uma consulta médica, a título de exemplo.

O fato de o usuário participar mais ativamente desse processo, bem como, as próprias características inerentes aos serviços, citadas por Toledo *et al.* (2017): intangibilidade, inseparabilidade entre produção e consumo, perecibilidade e heterogeneidade (impossibilidade de um mesmo serviço ocorrer sem variação de qualidade); auxiliam nas seguintes conclusões sobre a qualidade de serviços: é subjetiva – e não objetiva – em geral (LAS CASAS, 2020); trata-se de um conceito com diversas dimensões e de difícil avaliação (MANGINI; URDAN; SANTOS, 2017); o seu

juízo pode ser influenciado por múltiplas variáveis, como o desempenho, a experiência ou a “imagem” pública do prestador do serviço (SILVA *et al.*, 2019).

Nesse cenário é normal considerar como necessidades que devem ser atendidas no âmbito dos serviços, como aponta Juran (2009), as informações claras e precisas, a cortesia, a pontualidade, entre outras. Entretanto, para a qualidade ser atingida por completo, o sucesso ocorrido nessa interação com o consumidor deve se repetir, na opinião de Tironi *et al.* (1991), nas atividades de suporte que precedem o contato direto com o cliente e em um possível produto físico envolvido, a exemplo de uma vacina, integrante ou não do processo produtivo desse serviço.

Como já mencionado, avaliar a qualidade de um serviço não é fácil, conclusão corroborada por Carvalho (2008), ao dizer que sua realização corresponde a um processo complexo que opera variados níveis de abstração, inexistindo teoria que reúna e reflita toda sua complexidade; e por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que não consideram adaptáveis a essa avaliação a maioria dos modelos utilizados para bens em geral.

No que se refere ao setor público, a busca pelo atendimento das necessidades do indivíduo por meio da qualidade também se tornou uma realidade, cuja gestão passou a ser, afirmam Pereira, Pacheco e Pedro Filho (2021), um tema discutido por diversos autores.

Tal movimento não é por acaso, segundo Parker e Bradley (2000), mas parte da reforma, modernização e esforços visando substituir o modelo burocrático na administração pública por um mais orientado ao cidadão, que, para Lima *et al.* (2017), é cada vez mais exigente nesse quesito – já que suas expectativas em relação à disponibilidade e à qualidade dos serviços ofertados só aumentam (ENAP, 2020) – e espera encontrar atrás do balcão, menciona Kissler (1998), um técnico que o atenda de forma adequada e não mais a personificação de um Estado autoritário.

Assim como ocorreu com o termo qualidade, seu conceito relacionado aos serviços públicos também foi se transformando ao longo do tempo. Beltrami (1992) divide essa evolução em três fases, as quais guardam similaridade com os próprios modelos adotados na administração pública (burocrática/gerencial): primeiro, significando o respeito a normas e procedimentos; depois, no sentido de eficácia; e, por fim, enquanto satisfação do usuário.

Tendo em vista as peculiaridades do setor público, a qualidade neste âmbito apresenta-se de forma mais abrangente. Gaster (1999) destaca alguns valores

fundamentais que aqui devem ser considerados, tais como: a *accountability*, a comunidade, a equidade e a democracia; enquanto Carvalho e Brito (2012) mencionam a justiça e a igualdade. Já Carapeto e Fonseca (2014) colocam a transparência dos processos e o diálogo como aspectos de construção de confiança nas organizações estatais visando a qualidade.

Como se pode notar, trata-se de pontos relegados ou mesmo desconsiderados na esfera privada, contexto que impõe à administração pública, explica o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em MPOG (2009), uma maior complexidade na busca pela qualidade dos serviços prestados, pois a condição de cidadão transcende à de cliente, exigindo atenção para outros fatores, como o exercício de direitos, a liberdade, a segurança, o bem-estar e o desenvolvimento. Além disso, há o desafio de superar as diferenças de prioridades entre as várias áreas e níveis de governo.

De forma inevitável, o tema também está relacionado à satisfação do indivíduo. Como existe esse vínculo, afirma Rago (1994), não há motivo para acreditar que o Estado não possa oferecer serviços de acordo com padrões de qualidade predeterminados, cuja concretização, na visão de Normando (2009), se traduz na satisfação das necessidades e expectativas do cidadão, supondo ainda a redução de custos e a melhoria contínua dos processos conforme as exigências da sociedade.

Como se trata de uma obrigação por parte do Estado, a qualidade de suas entregas deveria ser regra e não exceção, ainda mais porque tudo é custeado pela própria população, que espera em contrapartida, como mencionam Carvalho e Tonet (1994), usufruir de serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita, sem desperdício de recursos públicos, complementam Pereira, Pacheco e Pedro Filho (2021).

No entanto, existem fatores que promovem um contexto marcado pelo retorno insatisfatório desses serviços e talvez o maior deles seja a política, a qual se contrapõe à qualidade por sua própria natureza, argumenta Main (1994), o que pode ser visto em vários aspectos: enquanto esta é paciente, contínua e evolui gradativamente, aquela é inquieta, eventual e deseja se tornar um acontecimento admirável.

Outro entrave de similar reconhecimento é a incipiente cultura da qualidade no setor público, a qual, para Carvalho (2008), geralmente é mais fraca do que na iniciativa privada. Não possuir uma filosofia e uma práxis que considerem como valores a serem perseguidos a satisfação do cidadão, bons níveis de desempenho, o desenvolvimento do potencial humano e a oferta de serviços com qualidade elevada tem contribuído para o *status quo* da administração pública (CARVALHO; TONET, 1994).

O desafio de reverter esse quadro não é nada simples, considerando que, como explica Milakovich (1998), falta capacidade à maioria das instituições governamentais para, concomitantemente, diminuir custos, orientar-se às necessidades do cidadão e elevar a motivação e a produtividade dos servidores.

Entre as medidas que deveriam ser implementadas a fim de desenvolver um progresso da administração pública no quesito qualidade, podem-se mencionar: aprendizado organizacional, pensamento sistêmico, geração de valor, controle social e inovação (MPOG, 2009); formação de profissionais, uso de tecnologia adequada e avançada e de novos modelos de gestão baseados na participação (CARVALHO; TONET, 1994); formas claras de prestação de serviços e compreensão das necessidades dos cidadãos (RODRÍGUEZ *et al.*, 2009).

No caso específico do serviço público brasileiro, o tema da qualidade foi inserido nas últimas décadas através de diversos programas. Paludo (2022) cita como embrionário o Programa Nacional de Desburocratização, de 1979, onde surgiu a noção de que o Estado deveria se voltar para os cidadãos, mas foi, segundo o MPOG (2013a), o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado em 1990, o marco significativo de um investimento sistemático na qualidade de processos e atividades do setor público, o qual ambicionou, inclusive, conforme Pedrosa e Menezes (2019), um acréscimo de 10% ao ano no quesito satisfação dos usuários ao longo dessa década.

Em seguida, de acordo com a Academia Brasileira da Qualidade (ABQ), em ABQ (2021), vieram o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), em 1995, fruto da reforma do aparelho do Estado; e o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), em 1999, a partir da reformulação do QPAP, com a missão de implantar a gestão pública por resultados (PALUDO, 2022), no qual foi dada ênfase à participação do cidadão na avaliação da qualidade dos serviços públicos (NANTES; MENDES, 2012).

Por fim, em 2005 foi estabelecido o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), com foco em uma gestão voltada para resultados e o cidadão, preocupado em se autoavaliar e medir o desempenho da gestão, de forma que se utilize a simplificação como forma de conceder eficiência aos processos (SANTOS; LUZ, 2020).

No âmbito desse programa foram desenvolvidas e aperfeiçoadas diversas tecnologias de gestão, a exemplo da Carta de Serviços ao Cidadão (CSC) e do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação via *web* (eIPPS), sistema de pesquisa de

opinião voltado para a realização de pesquisas e a investigação do nível de satisfação dos usuários de qualquer organização pública (MPOG, 2013a).

Importante ressaltar que, apesar de tais iniciativas terem enfatizado aspectos diferentes da qualidade, como diz o MPOG (2009), não representaram rupturas, mas incrementos de caráter evolutivo que objetivaram promover uma cultura da qualidade na administração pública do país.

Doze anos depois, a legislação que instituiu o GesPública foi revogada pelo Decreto nº 9.094, de 17/07/2017, que regulamentou alguns dispositivos do CDU – atual código base sobre qualidade no serviço público –, extinguindo o programa (BRASIL, 2017b), além de suceder os Decretos nº 3.507, de 13/06/2000, e nº 6.932, de 11/08/2009, que já previam o estabelecimento de padrões de qualidade de atendimento e a aferição do grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos no nível federal.

Seu objetivo foi sanar a sobreposição dos programas oferecidos, organizando-os e modernizando-os a partir de novas iniciativas, a exemplo da Plataforma de Cidadania Digital, que, de fato, consolidou as preocupações e iniciativas contidas no GesPública, porém com um viés moderno e digital (ENAP, 2020).

No que diz respeito à avaliação da qualidade dos serviços públicos no país, no entanto, explica a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em Enap (2020), essa preocupação historicamente ocorreu por meio de iniciativas isoladas – uma das primeiras foi o próprio GesPública (PEDROSA; MENEZES, 2019) – e, das poucas avaliações que havia, não se fazia nenhum uso importante dos seus resultados, situação que tem mudado nas últimas décadas, inclusive com a perspectiva de construção de um modelo maduro com esse intuito, considerando que, como informam Silva *et al.* (2019), a tentativa de transpor modelos de avaliação de mercado, desenvolvidos sob contextos específicos e com motivações distintas das do âmbito estatal, não se mostrou adequada.

Tendo em vista as mudanças trazidas com a adoção do governo digital e a necessidade de atender às peculiaridades do setor público, diversos autores se empenharam na construção, adaptação e/ou combinação de modelos para medir a qualidade dos serviços públicos na ótica dos usuários, acarretando um aumento considerável no número de publicações acadêmicas sobre o tema nos últimos 15 anos (SILVA *et al.*, 2019).

No caso das Ouvidorias Públicas, como exercem o papel de porta-voz do cidadão, elas têm atuado como colaboradora de programas de qualidade implantados nas organizações públicas (ENAP, 2017), tendo em vista que a qualidade do

relacionamento entre ambos está ligada diretamente à forma como se desenvolve esse diálogo (CYRILLO; ALVES; OLIVEIRA, 2018).

2.3 SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Alcançar um estado de satisfação – que de forma sintetizada pode ser definida como a lacuna estabelecida entre a expectativa e a realidade do usuário (CGU, 2021b) – é o desejo principal do receptor de qualquer serviço, sendo fundamentais para acarretar esse sentimento aspectos como a qualidade de sua prestação e o atendimento adequado, o que não é diferente para os cidadãos que utilizam os serviços públicos.

Trata-se de uma sensação de caráter efêmero e ocasional, bem menos presente na vida do indivíduo do que o seu oposto – a insatisfação – que, como explica Maslow (1970), é um estado natural do ser humano, que fica satisfeito momentaneamente, retornando sempre ao seu estado natural, que é a insatisfação.

Uma das variáveis que mais influenciam na mudança desse *status quo* é a expectativa, que quanto maior mais dificulta o alcance da satisfação. Esse é o pensamento de diversos autores, entre eles Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), posicionamento que fica claro ao afirmarem que as expectativas funcionam como padrões ou pontos de referência para os usuários que, ao avaliarem a qualidade dos serviços, comparam o que perceberam em seu transcorrer com aquilo que esperavam.

Em outras palavras, Kotler e Armstrong (2015) explicam que um usuário pode ter vários níveis de satisfação. Se o desempenho estiver abaixo dessa expectativa, ficará insatisfeito. Mas se o serviço preencher as expectativas, ficará satisfeito. Já, se exceder as expectativas, ficará altamente satisfeito ou encantado.

Porém, esse nível de satisfação em que as expectativas são atingidas não corresponde a um ponto determinado, mas sim a uma faixa, definida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1991) como zona de tolerância, a qual é limitada por parâmetros aceitáveis de variação de desempenho na prestação de serviços, partindo daquilo que o consumidor considera minimamente aceitável (nível de serviço adequado) para o que, de fato, ele desejaria receber (nível de serviço desejado).

Essa avaliação do usuário é efetuada considerando determinados atributos do serviço ofertado. Porém, segundo Matzler *et al.* (2008), o aumento do desempenho de um atributo da qualidade nem sempre conduz ao acréscimo da satisfação, pois alguns

são considerados mais importantes do que outros e essa relevância difere entre usuários ou determinados grupos.

Por exemplo, em um hotel, um *drink* servido como cortesia ao recepcionar os hóspedes pode trazer satisfação e encantamento nos clientes, ou mesmo indiferença. Por outro lado, uma acomodação limpa e arrumada, por ser considerada um atributo fundamental, em geral não acarreta satisfação, porém, se for insuficiente, ocasiona insatisfação.

Como se pode notar, a satisfação está de alguma forma associada à qualidade, entretanto com esta não se confunde, opinião corroborada por Lages e Piercy (2012), ao dizerem que tais conceitos correspondem a construções diferentes, apesar de manterem uma relação estreita.

Essa simultânea distinção e conexão fica evidente nas palavras de diversos pesquisadores: enquanto a qualidade se refere a uma percepção atual do consumidor, a satisfação se baseia não apenas na experiência presente, mas também nas passadas, futuras ou antecipadas (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994); níveis mais elevados de qualidade acarretam em maiores níveis de satisfação (KOTLER; KELLER, 2018); o principal parâmetro para determinar a qualidade efetivamente prestada é a satisfação do cliente (VAVRA, 1997).

Observando atentamente o pensamento dos dois últimos autores, percebe-se que eles são contraditórios entre si no que diz respeito à ordem em que aparece a satisfação do cliente e a qualidade do serviço; em outras palavras, o que vem antes ou depois. Segundo Bateson e Hoffman (2016), essa divergência não é pontual, pois alguns especialistas defendem a ideia de que a satisfação leva à percepção da qualidade, enquanto outros argumentam o inverso, ou seja, que a segunda resulta na primeira.

Enquanto o entendimento da segunda corrente (qualidade proporciona satisfação) é intuitivo, uma possível explicação para a primeira, ainda de acordo com Bateson e Hoffman (2016), se baseia no fato de que a satisfação atualiza nos clientes suas percepções da qualidade. A lógica seria a seguinte: a) o usuário percebe a qualidade do serviço de uma organização, com a qual não teve experiência anterior, a partir das próprias expectativas; b) nos encontros subsequentes com a instituição, através do processo de quebra de expectativas, o consumidor atualiza as percepções da qualidade do serviço; c) cada contato adicional reforça essas percepções que, atualizadas, modificam as futuras intenções de compra do cliente.

O alcance dessa qualidade durante o contato com o cliente é fundamental em um serviço. Mohr e Bitner (1991) consideram que o entendimento recíproco entre clientes e funcionários nesta fase é um dos principais fatores que influenciam na satisfação, o que exige, de acordo com Bitner (1990), uma gestão e controle adequados desses momentos, visando melhorar a percepção global da qualidade do serviço.

Se quiser obter êxito nesse quesito, certamente a organização deve levar em conta a afirmação de Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58): “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante”, ainda mais porque o indivíduo está pagando pelo serviço, seja ofertado através da iniciativa privada ou do Estado.

Assim, no caso dos serviços públicos, esse contato com o funcionário também é um dos aspectos considerados essenciais para a satisfação do cidadão. No entender de Brown (1998), o elemento “atendimento” faz o diferencial e transforma usuários meramente satisfeitos em muito ou completamente satisfeitos. Pode-se dizer que nessa atividade, a organização tem mais oportunidade de oferecer atributos atrativos ao usuário.

Entretanto, não raro os serviços públicos apresentam deficiências nessa relação com o indivíduo, o que representa fonte de insatisfação. Como Davis, Aquilano e Chase (2001) citam, diariamente há filas de espera e situações desconfortáveis no atendimento recebido do setor público, cujas maiores reclamações são a demora, a falta de cordialidade e as informações desconstruídas com a real necessidade do usuário. Para Cunha (2010) tais disfunções eram consideradas parte constitutiva da cultura organizacional pública até um passado recente, apesar de ultimamente haver uma forte preocupação em alterar esse quadro.

Tal tentativa de mudança de paradigma tem como um dos principais motivos o próprio cidadão e sua nova postura perante o Estado, que emergiu, explicam Carvalho e Tonet (1994), com o fortalecimento da cidadania, levando as pessoas a abandonarem a posição passiva em relação às ações do governo e a se organizarem para exigir maior eficiência e eficácia da administração pública, situação que tem tornado imperativa a adoção de programas voltados para a melhoria dos serviços e a consequente satisfação do usuário.

Esse sentimento resultante do foco no cidadão e do atendimento de suas necessidades pode trazer uma relação de ganha-ganha. Assim, uma elevada satisfação do usuário pode não apenas beneficiar a si mesmo, mas também o próprio Estado, conforme Fonseca e Borges Júnior (1998), ao obter desde eficiência no investimento

dos impostos até a condescendência de parte da população no respeito ao seu pagamento, além de uma imagem mais positiva. Expandindo um pouco mais essa ideia, Bello (2021) argumenta que a própria qualidade de uma democracia está atrelada à aprovação das entregas do Estado pela sociedade beneficiada, medidas pelo seu grau de satisfação com os serviços públicos.

No entanto, a satisfação com esses serviços é uma variável dinâmica, que pode diminuir e aumentar ao longo do tempo por fatores ainda desconhecidos, dependendo de circunstâncias exógenas, a exemplo de econômicas. Quanto mais satisfeitos com os resultados, presume-se um bom funcionamento da democracia, pelo menos no que diz respeito às políticas públicas. (BELLO, 2021).

Como se percebe, tratar da satisfação no setor público é algo complexo, pois, de acordo com Carapeto e Fonseca (2014), o estigma do mau funcionamento do serviço público condiciona, *a priori*, as expectativas do indivíduo, bem como, no geral não há alternativa de seu fornecimento. Como a descrença no modelo burocrático originou uma consciência generalizada de contestação da administração pública, utilizar a satisfação como padrão de medida de adequação do serviço às expectativas dos cidadãos oferece algumas ressalvas.

Dessa forma, tais expectativas, declara Carvalho (2008), são baixas na maior parte dos casos, variando de acordo com os grupos demográficos, os países, dentre outros. Esse contexto provavelmente é motivado, em grande parte, por experiências anteriores negativas, já que, como afirma Nye (1997), os cidadãos geralmente estão insatisfeitos com os serviços públicos.

Há outros aspectos que especificam ainda mais a satisfação oriunda de um serviço público em contraponto a de um privado. Rodríguez *et al.* (2009) argumentam que ela não está relacionada apenas ao atendimento das necessidades do cidadão, mas também à situação política, impostos, ou outras situações pessoais dos indivíduos, representados normalmente, para Rees (1992), pelo público em geral, ou seja, um grupo muito mais amplo do que um consumidor imediato de um serviço ou produto do mercado.

Para que a administração pública tenha a oportunidade de aperfeiçoar seus serviços com base na opinião do usuário, é necessário obter informações sobre essa insatisfação. No entanto, de acordo com Carvalho (2008), ao invés de apresentarem formalmente uma reclamação à instituição, é comum essas pessoas espalharem referências negativas a terceiros, atitude potencializada pela *internet*, notadamente

através das mídias sociais, conforme Bezerra (2013), ao narrar que alguém pode ficar insatisfeito com alguma coisa num dado momento e, de imediato, postar esta informação aos amigos, ocasionando a disseminação de comentários pela rede.

Tal fenômeno tem maior alcance que o boca a boca tradicional, pois, como explica Hennig-Thurau e Walsh (2004), não só atinge uma maior audiência, como também permanece disponível aos interessados por um período maior de tempo. Nesse contexto, a administração pública precisa se antecipar, identificando o quanto antes um usuário insatisfeito e o motivo desse sentimento, a fim de poder evitar possíveis efeitos decorrentes dessa experiência negativa, a exemplo de impactos no quesito imagem, e de aperfeiçoar os seus serviços visando atender as necessidades da sociedade.

Isso pode ser feito através de uma avaliação realizada por meio de pesquisa junto aos cidadãos, em consonância com Kotler e Keller (2018), para os quais as organizações inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade; com Carapeto e Fonseca (2014), que consideram essencial a avaliação sistemática e continuada dessa satisfação; e com a CGU (2021b), que acredita na premissa de que apenas o próprio usuário pode avaliar sua experiência com um serviço.

Nesse sentido, as informações geradas com a adoção de pesquisas de satisfação são de grande utilidade para os gestores públicos – conforme a Enap (2020), os governos deveriam não apenas ofertar bons serviços, mas principalmente saber se eles estão sendo bem recebidos pelos destinatários –, servindo como fonte de informação para a tomada de decisões. De acordo com Roch e Poister (2006), a identificação do nível de satisfação dos cidadãos corresponde a um importante mecanismo de avaliação do nível de desempenho das entidades públicas, fornecendo um valioso retorno aos burocratas e políticos sobre a eficácia dos serviços prestados.

No entanto, essas avaliações podem gerar distorções. Segundo o MPOG (2000), no país ainda não há uma consciência generalizada de que receber um serviço público de qualidade é um direito da cidadania, nem que alguns deles apresentam universalidade de atendimento, motivo pelo qual um simples acesso ao serviço já produz nos seus usuários certo nível de satisfação que nem sempre condiz com a qualidade efetiva do próprio serviço.

Quando se avalia um serviço público deve ser levado em conta que o seu objetivo é o de atender a sociedade e não o lucro, motivo pelo qual medir os seus resultados em termos de natureza financeira configuram um impasse, situação que exige

a aplicação de outros tipos de indicadores para aferição do desempenho (GONÇALVES, 2000).

Entre estes indicadores está o da satisfação dos usuários, que são considerados, segundo Vigoda (2000), avaliadores objetivos e honestos dos serviços prestados e, cujas críticas, frequentemente não são direcionadas ao provedor de serviço imediato, mas para o sistema público e seus líderes como um todo.

Como a finalidade de uma instituição pública é o interesse coletivo e a de uma privada que atua no mercado é o lucro, a avaliação realizada para aferir a satisfação dos seus públicos-alvo é específica para cada setor. Walsh (1994) explica que enquanto no primeiro caso são considerados aspectos como a justiça e o controle democrático, no segundo a ênfase é colocada na eficiência e na lucratividade.

No caso do Brasil, parece haver um movimento, ainda incipiente, com o intuito de inserir o cidadão de forma ativa na avaliação dos serviços públicos. Conforme Esperidião e Vieira-da-Silva (2018), o ponto de vista do usuário nesse processo difundiu-se apenas a partir dos anos 1990 no país, mais especificamente na área das políticas de saúde.

A partir da segunda metade dessa década, estudos de satisfação passaram a ganhar destaque, juntamente com a promoção da *accountability* e o fortalecimento da participação da comunidade nos processos de planejamento e avaliação (ESPERIDIÃO; TRAD, 2005), impulsionados pela reforma do aparelho do Estado brasileiro e sua incorporação de medidas do campo empresarial (ESPERIDIÃO; VIEIRA-DA-SILVA, 2018).

Seguindo uma dinâmica evolutiva, no ano de 2000 foi estabelecido que a administração pública federal passasse a medir o grau de satisfação de seu público com o atendimento recebido (BRASIL, 2000) e, nove anos depois, que seus órgãos deveriam aplicar pesquisas de satisfação com os usuários periodicamente, visando, entre outros, assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados e identificar o seu nível de satisfação (BRASIL, 2009). Já a legislação mais recente sobre o tema previu, tanto a satisfação do usuário quanto a qualidade do atendimento, entre os aspectos a serem considerados nessa avaliação (BRASIL, 2017a).

No contexto mais recente, marcado por novas agendas de eficiência e de digitalização de serviços, os modelos desse tipo de avaliação passaram a ter a satisfação do usuário como um de seus principais focos. Além disso, a capacidade de cumprir com

as suas expectativas passou a ser componente do próprio processo de legitimação democrática das ações do Estado (CGU, 2021b).

Atualmente, segundo a Enap (2020), a avaliação centrada no cidadão ganhou forte impulso com a transformação digital de serviços, trazendo a expectativa de uma verdadeira revolução na participação democrática e na prestação de serviços governamentais de uma maneira eficiente e efetiva.

Nesse contexto, um ator fundamental é a Ouvidoria Pública, que funciona como um agente promotor de mudanças: de um lado, favorecendo uma gestão flexível, comprometida com a satisfação das necessidades do indivíduo; de outro, estimulando a prestação de serviços públicos de qualidade, capazes de garantir direitos (ENAP, 2017).

2.4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma forma de as organizações avaliarem um produto ou serviço ofertado se dá por meio da utilização de pesquisas de satisfação, instrumento apontado como fator decisivo para o sucesso (SOUSA; MENESES; LIMA, 2019) e que visa obter considerações a respeito diretamente de seu público, inclusive no âmbito do setor estatal, auxiliando na medição do desempenho de suas unidades, não sendo diferente no caso de uma Ouvidoria.

Trata-se de uma avaliação sob a perspectiva do usuário, aplicada em um formato de pesquisa, que, conforme a CGU (2018a), o convida a manifestar-se a respeito da qualidade dos serviços e quanto à sua forma de prestação, compondo, de acordo com Rossi e Slongo (1998), um sistema de administração de informações relativo à performance ou à qualidade externa da organização, aferida continuamente pelo cliente, cujas conclusões indicam caminhos para decisões futuras.

A preocupação em ouvir o cidadão no contexto da administração pública brasileira surgiu com a reforma gerencial da década de 1990, incluindo a adoção de pesquisas de satisfação que resultaram, explica Trevisan *et al.* (2009), de uma série de transformações que redesenharam o papel do Estado, com o intuito de profissionalizar, modernizar, democratizar e tornar transparente a gestão pública. Como aconteceu com outras iniciativas da época, tal instrumento de participação social, segundo o MPOG (2013a), teve sua origem, inspiração técnica e metodológica na iniciativa privada.

O advento de pesquisas de satisfação fez todo o sentido no processo de renovação por qual passava o setor público no país, na medida em que sua utilização

procura acarretar em ações mais efetivas por parte do Estado, entre as quais Dinsdale *et al.* (2000) citam: autorizar e alocar recursos para atender as prioridades sociais, reduzindo ou eliminando serviços não valorizados, quando oportuno; atuar proativamente em demandas emergentes dos usuários, diminuindo momentos de crise e de tensão internas e externas; fornecer *feedback* para a equipe e agentes políticos e fortalecer o processo de planejamento estratégico.

Como se pode perceber, essa ferramenta de avaliação busca melhorias nos programas governamentais e, conseqüentemente, no atendimento ao cidadão. Sua implementação resulta, de acordo com Herezais, Baratto e Gnoatto (2018), em uma percepção realista e atualizada do público, em ganho de confiança e aceitação; e, complementam Rossi e Slongo (1998), em informações precisas no que se refere às necessidades dos usuários – as quais podem divergir do que as instituições consideram como tal (DINSDALE *et al.*, 2000) –, em um sentimento mais positivo quanto ao prestador do serviço e em ações corretivas tomadas pelas organizações.

Outros benefícios que valem ser mencionados com a aplicação desses instrumentos de avaliação social são: aumentar a competição entre os serviços públicos (ANDREASSEN, 1994); complementar a medição do desempenho institucional junto com outros mecanismos, a exemplo de auditorias (DINSDALE *et al.*, 2000); produzir efeitos de cobrança por parte do usuário sobre os envolvidos na prestação do serviço (SILVA; PEDROSA; GOMES, 2020); subsidiar os processos de tomada de decisão (CGU, 2018a); prestar contas das atividades e dispor de canais de comunicação e informação aos públicos-alvo, como forma de controle social (MPOG, 2013b); identificar aspectos na execução dos serviços que necessitam de aprimoramento ou reformulação e servir de insumo para a proposição de novas políticas públicas (ENAP, 2020).

Para transformar todo o seu potencial em algo concreto, as pesquisas de satisfação devem seguir certos critérios, como utilizar indicadores de satisfação adequados, estabelecidos com base científica (ROSSI; SLONGO, 1998), e adotar preceitos metodológicos típicos de uma pesquisa social, como imparcialidade, credibilidade, validade e confiabilidade das informações (MPOG, 2013b), seja empregando instrumento quantitativo, como um questionário, ou qualitativo, a exemplo de grupos de discussão (MPOG, 2013a).

É aconselhado o uso de escalas e perguntas simples, vinculadas diretamente à impressão pessoal sobre o serviço ou à sua recomendação a terceiros, amigos ou

familiares. Outro ponto a ser considerado é a distância temporal entre a medição da satisfação e o uso do serviço, o que pode gerar viés relevante no resultado da pesquisa (CGU, 2021b).

Dinsdale *et al.* (2000) ainda relacionam outras medidas fundamentais para o sucesso desse tipo de pesquisa: efetuar perguntas corretas, as quais devem ser objeto de pré-teste com os usuários e específicas o suficiente para gerar informações úteis; aplicá-las continuamente, tanto para acompanhar os efeitos das correções implementadas como para assegurar respostas imediatas à população; manter aspectos-chave do instrumento de pesquisa consistentes ao longo do tempo – a exemplo da escala de avaliação – a fim de possibilitar comparações; e divulgar os resultados obtidos pela pesquisa com a equipe de trabalho – elevando a consciência sobre o processo e a necessidade de melhoria – e com os cidadãos, que passam a reconhecer sua contribuição no aprimoramento do serviço.

No caso da pesquisa de satisfação no âmbito estatal há algumas particularidades a serem consideradas, pois, como explica a CGU (2018a), os serviços públicos devem ser avaliados utilizando-se como referência não apenas as demandas particulares dos indivíduos, mas também o seu impacto na cidadania, na implementação de políticas públicas e na promoção dos seus direitos.

Essa realidade acarreta alguns obstáculos na implementação de pesquisas, notadamente em relação aos métodos utilizados, os quais, segundo o MPOG (2013a), são muitas vezes copiados sem qualquer adaptação ao contexto específico do setor público, o que pode apresentar problemas, já que a complexidade e a natureza dos serviços prestados exigem metodologias alternativas, capazes de medir não apenas diretamente a satisfação. Como afirma Van Ryzin (2004), o crescente interesse em sondagens com os cidadãos não tem sido acompanhado por estudos visando desenvolver e testar empiricamente modelos de satisfação.

Além de uma metodologia inapropriada, os constrangimentos de natureza política também podem afetar negativamente a aplicação de pesquisas, as quais, para Carvalho (2008), constantemente são conduzidas com motivação eminentemente eleitoreira – inclusive podendo não se basear em dados e critérios objetivos e científicos – e nem sempre permitem às entidades públicas uma resposta adequada às necessidades e exigências dos cidadãos.

Todo esse contexto desafiador é certamente um indicativo do que revelam Esperidião e Vieira-da-Silva (2018): existe um conjunto de evidências reportadas na

literatura internacional, há mais de quatro décadas, que questionam a validade das pesquisas de satisfação dos usuários, cujas respostas obtidas não correspondem necessariamente a representações sociais ou percepções relativas aos serviços, mas às reações dos usuários à situação de pesquisa, caracterizando-se como uma resposta forçada frente às condições de realização dos questionamentos.

Outras dificuldades na realização de pesquisas de satisfação presentes na literatura são apontadas pela Enap (2001), tais como: definição de quem são os usuários, escolha que não pode embutir o princípio da diferenciação, incompatível com o setor público; risco de a sua percepção acerca dos serviços públicos ser enviesada e insuficiente para o desenvolvimento dos serviços; e necessidade de obter informações que propiciem a melhoria dos serviços.

No caso da administração pública brasileira, o CDU impôs às instituições dos três níveis e poderes da federação a obrigatoriedade em avaliar os serviços ofertados à sociedade, sob alguns aspectos, dentre eles os da satisfação do público e da qualidade do atendimento. Para aferir a percepção dos usuários, a ferramenta sugerida foi a pesquisa de satisfação, que deve ser realizada ao menos uma vez por ano e cujos resultados devem constar nos portais das entidades na *internet* (BRASIL, 2017a).

Em levantamento efetuado em 2017 – mesmo ano de publicação do CDU – foi constatado que três em cada quatro serviços de atendimento oferecidos em nível federal (75,2%) não são avaliados pelos usuários quanto à sua satisfação. Além disso, os serviços sem nenhuma digitalização são os que menos efetuam esse tipo de avaliação (83,1%), o que pode indicar uma associação entre o estágio de digitalização e a existência desses canais (ENAP, 2018).

Nesse contexto, as Ouvidorias Públicas também precisam avaliar os seus serviços sob a perspectiva dos usuários, cuja interação normalmente, de acordo com a CGU (2019), é precedida de algum nível de insatisfação, conflito ou discordância. Dados do relatório *Projeto Coleta OGU 2014* apontaram que, neste ano, apenas 35% das Ouvidorias federais utilizavam pesquisas de satisfação, ao passo que nas estaduais esse índice atingia 64% (IPEA, 2016).

Não diferente da administração pública como um todo, tal ferramenta se revela também nas Ouvidorias Públicas, afirma Menezes (2017), como um importante instrumento de gestão, pois permite aferir quão satisfeitos ficaram os cidadãos em relação aos serviços prestados por essas unidades, indicando pontos fortes e fracos que servem como subsídios para o aperfeiçoamento de suas atividades.

Por fim, é importante ressaltar que na literatura, considerando trabalhos acadêmicos, documentos oficiais de governo, entre outros, não foi identificado qualquer texto em que seja abordado o tema de pesquisas de satisfação para o caso específico das Ouvidorias Públicas, no que diz respeito ao desenvolvimento de algum modelo para sua aplicação ou boas práticas sobre o assunto.

3 METODOLOGIA

Para alcançar a finalidade do estudo em questão, que corresponde a propor um modelo referencial de pesquisa de satisfação apropriado para adoção nas Ouvidorias Públicas integrantes da estrutura do Estado brasileiro, foi adotada uma metodologia de pesquisa conforme classificações e estrutura a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A fim de atender ao objetivo da presente investigação, inicialmente foram efetuadas consultas aos portais oficiais dos chamados órgãos independentes do Estado brasileiro, momento em que foi confirmada em suas estruturas a existência de unidades que exercem o papel de Ouvidorias Públicas, assim como foi possível presumir a diversidade de questionários aplicados em pesquisas de satisfação junto aos seus usuários, haja vista o conteúdo de relatórios gerenciais e informações estatísticas disponíveis nos mesmos sítios eletrônicos.

A partir dessa primeira imersão no campo de estudo, foram traçadas algumas diretrizes para o seu desenvolvimento. Considerando a classificação apresentada por Triviños (1987), quanto à sua finalidade decidiu-se por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo o mesmo autor, o objetivo do primeiro tipo é ampliar o conhecimento sobre um dado problema, enquanto o segundo busca conhecer os fatos, características e problemas de uma realidade.

O problema identificado e que se buscou entender melhor corresponde à falta de padronização das pesquisas de satisfação aplicadas pelas Ouvidorias Públicas do país, as quais – considerando o universo selecionado e a amostra obtida na presente investigação – foram descritas sobre determinados temas, que envolvem o processo de sua elaboração, sua forma de aplicação, entre outros.

Já com relação à abordagem metodológica, Richardson (2017) afirma que as pesquisas podem ter um caráter quantitativo, quando se caracterizam pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, empregando técnicas estatísticas; ou qualitativo, quando tentam descrever a complexidade de um dado problema, analisar a interação entre certas variáveis e classificar e compreender processos dinâmicos experimentados por determinados grupos sociais.

No estudo em questão, tendo em vista que, para desenvolver o produto final seria necessário analisar os principais aspectos das pesquisas de satisfação utilizadas para aferir o nível de satisfação dos usuários das Ouvidorias dos órgãos independentes, apontando em seguida aspectos positivos e negativos de cada um desses instrumentos, optou-se por utilizar o método qualitativo. Para Godoy (1995) é pela perspectiva qualitativa que um fenômeno pode ser melhor entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Foram avaliados os questionários aplicados pelas Ouvidorias dos órgãos independentes dos três poderes e demais instâncias, com atuação em âmbito nacional, cujo conjunto é formado pelos seguintes entes: PEF, SF, CD, STF, STJ, TST, TSE, STM, MPF, MPT, MPM, DPU e TCU.

Tais órgãos foram selecionados para compor o universo da presente pesquisa por possuírem, entre outros, considerável relevância dentro do Estado brasileiro; representarem os Poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário) e instâncias auxiliares (MPF, MPT, MPM, DPU e TCU), se posicionando de maneira diversificada na administração pública; atuarem em um nível estratégico para o país e serem capazes de tomar decisões com poder de impacto considerável na dinâmica social.

Essas instituições se apresentam como não subordinadas hierarquicamente na estrutura do Estado, dotadas legalmente de ampla autonomia (financeira, funcional, dentre outras) e de um corpo técnico que deve ser capaz de implementar pesquisas de satisfação de maneira exemplar no âmbito de suas Ouvidorias.

Dos 13 órgãos independentes objeto da presente investigação, apenas um não respondeu às perguntas que compuseram o questionário enviado para coleta de dados – o qual está esmiuçado na próxima seção –, alegando que não dispõe de uma Ouvidoria em sua estrutura, motivo pelo qual a amostra contabilizou 12 unidades ao final, ou seja, 92,3% do total do universo.

3.3 COLETA DE DADOS

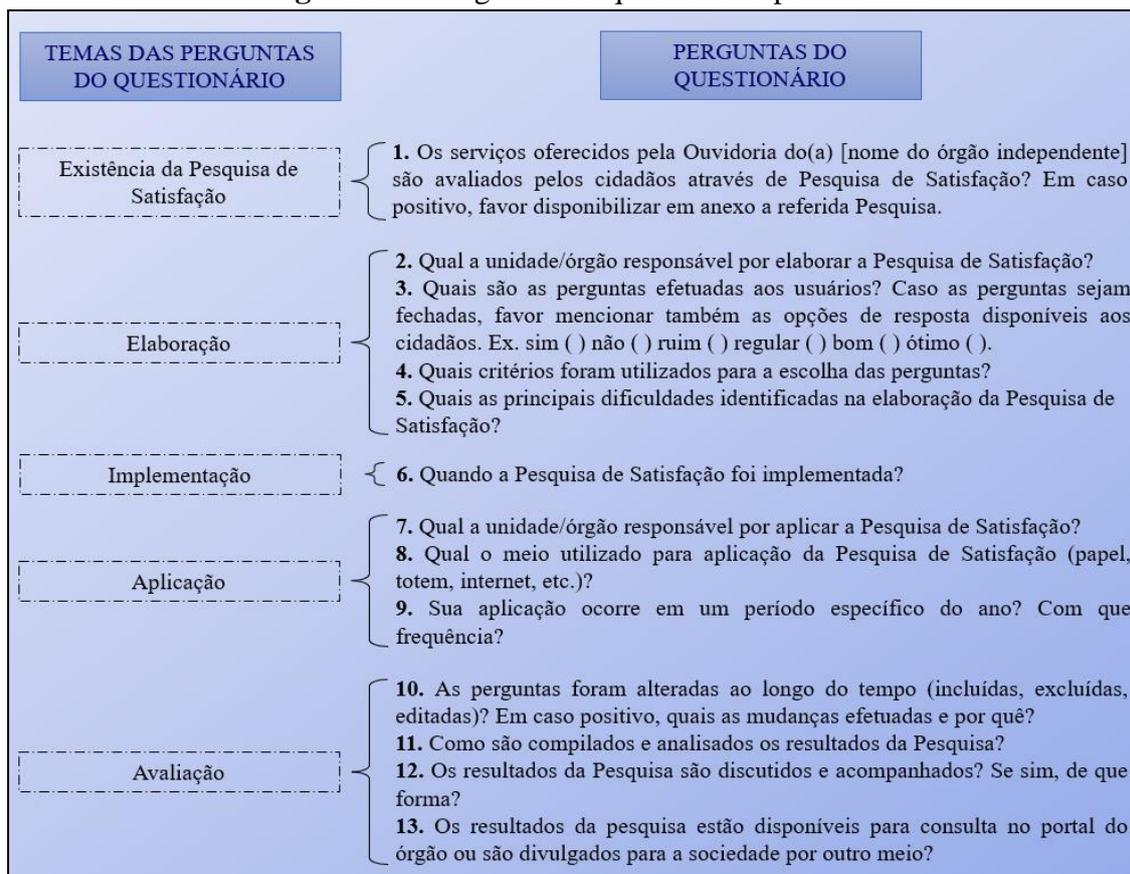
Nessa etapa foi desenvolvido um questionário com perguntas abertas e fechadas, a fim de aplicá-lo em cada órgão independente, com o intuito de obter informações

relacionadas às ferramentas utilizadas para medir a satisfação do público de suas Ouvidorias.

Os questionamentos efetuados abrangeram temas que envolvem a existência, a elaboração, a implementação, a aplicação e a avaliação da pesquisa de satisfação adotada pela respectiva Ouvidoria, a fim de, em síntese, identificar as práticas adotadas, que foram objeto de análise e consideradas adequadas ou não para possível aproveitamento no modelo de referência formulado no presente estudo.

Trata-se de um instrumento de coleta de dados composto por um grupo de questões a serem respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2022), que serve de apoio ao investigador nessa fase da pesquisa e deve conter alguns aspectos, como uma linguagem apropriada e um conjunto de todas as informações necessárias (OLIVEIRA, 1999).

O questionário produzido (Apêndice A) é do tipo estruturado e contém no total 13 questões: 11 abertas e 02 fechadas, em que na primeira é interrogado se os órgãos independentes realizam pesquisa de satisfação com os usuários de suas Ouvidorias e solicitado, em caso positivo, que haja sua disponibilização. As demais versam sobre a elaboração desse mecanismo de avaliação (4), sua implementação (1), aplicação (3) e avaliação (4), conforme disposto na Figura 02.

Figura 02 – Perguntas do questionário por tema

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Tal questionário foi enviado aos 13 órgãos independentes em fevereiro de 2022, mediante pedidos de acesso registrados nos respectivos serviços de informação ao cidadão ou em canais similares, disponibilizados eletronicamente em portais oficiais, com base precípua na LAI, os quais foram respondidos por todos os entes até o mês seguinte após sua formalização, ou seja, por 100% da população estabelecida.

Do total das 13 solicitações de informação, 11 foram atendidas nos prazos estabelecidos na legislação, enquanto 01 foi respondida 09 dias além da data limite estipulada legalmente. Já o outro caso exigiu contato telefônico direto com o órgão visando uma solução, haja vista que nenhum retorno ou avanço relativo ao requerimento foi observado após 27 dias da abertura do chamado, no qual foi recebida orientação para registro de uma nova manifestação via canal alternativo, pois a unidade responsável não teria recepcionado a inicial devido a uma inconsistência no sistema disponibilizado, a qual foi protocolada e devidamente respondida após uma semana.

Como já mencionado, um dos órgãos integrantes do universo da presente pesquisa não respondeu às perguntas do questionário enviado, declarando que “[...] ainda não dispõe de uma Ouvidoria regularmente estruturada e que os serviços

prestados, por esse tipo de Unidade administrativa, são atendidos pelo ‘Fale Conosco’ cujo objetivo é buscar orientar e encaminhar demandas relacionadas aos serviços [...]”, motivo pelo qual a amostra do presente estudo totalizou 12 elementos ao final.

No entanto, como também já citado, na consulta inicial aos portais oficiais de cada órgão independente foram identificadas unidades que desempenham a função de Ouvidoria em suas estruturas, o que contradiz o posicionamento do órgão em questão, que entrou em contato via telefone para prestar alguns esclarecimentos a respeito, em complemento à resposta formalizada.

Segundo o profissional responsável, embora uma Ouvidoria já tivesse sido instituída legalmente no órgão, na prática tal unidade ainda não havia sido estruturada ou iniciado o seu funcionamento, inexistindo servidores exercendo suas atribuições de controle e participação social, inclusive na função de Ouvidor, para a qual ninguém ainda havia sido designado, apesar de esse ato estar previsto na legislação em vigor, encaminhada logo após em complemento à resposta fornecida inicialmente.

Em outras palavras, tal unidade ainda não existia de fato, situação a partir da qual se pôde inferir que até então não havia sido implementada no órgão a pesquisa de satisfação objeto das perguntas efetuadas por meio do questionário aplicado, cujas informações interessavam ao presente estudo.

Após confirmar que todos os integrantes da população da presente pesquisa retornaram os pedidos de informação registrados, foi efetuada uma breve verificação de cada conteúdo recebido, a fim de identificar se os órgãos haviam respondido os questionamentos efetuados.

Com essa constatação – obviamente excetuando-se desse resultado o órgão que ao final não integrou a amostra por motivo já exposto – e de posse dos esclarecimentos prestados pelos participantes, foi realizada a tabulação dos dados em uma planilha, contendo na primeira coluna os temas que abrangem as perguntas do questionário (existência, elaboração, implementação, aplicação e avaliação de pesquisa de satisfação); na segunda os próprios questionamentos, seguida da terceira em diante com as respostas fornecidas pelos 12 órgãos, cujas denominações ocupam a primeira linha da planilha.

A tabulação serviu como um suporte para a análise de dados, etapa do estudo abordada no próximo item, trazendo algumas vantagens nesse momento, ao proporcionar maior dinâmica na visualização das informações coletadas, facilidade na

comparação entre as respostas fornecidas por diferentes participantes e na identificação de suas recorrências e divergências, entre outros.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente convém mencionar um aspecto importante, levado em conta ainda no processo de tabulação dos dados: os órgãos independentes receberam na planilha uma numeração individual, mediante seleção realizada de forma aleatória, em um intervalo que vai de 01 a 12, os quais são assim denominados a partir da seção intitulada *Resultados*, com o intuito de assegurar a confidencialidade e o anonimato tanto dos órgãos quanto dos profissionais respondentes.

A medida faz parte das considerações éticas do presente estudo e busca atender à Resolução CNS nº 510, de 07/04/2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), ao não dispor de informações ou dados a partir dos quais haja a possibilidade de correlacioná-los a determinado órgão, bem como a algum de seus profissionais, preservando suas identidades com o objetivo de coibir potenciais riscos de dano aos participantes.

Considerando o material coletado junto aos órgãos, a pesquisa em questão utiliza informações de caráter público, motivo pelo qual se enquadra no caso do inciso II do parágrafo único do art. 1º da mesma norma, que dispensa o registro e a avaliação de estudos que utilizem conteúdo de acesso público, nos termos da LAI, pelo sistema Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) – sistema CEP/Conep.

Dessa forma, é necessário colocar que o autor da presente pesquisa autodeclara a não necessidade de sua tramitação em um CEP com o intuito de revisão ética, pelo motivo exposto. Também torna claro que adotou princípios e procedimentos éticos em todas as etapas de desenvolvimento desse estudo e que assume um compromisso com os participantes para o armazenamento adequado dos dados coletados e em caso de divulgação do trabalho no futuro.

É oportuno mencionar que nem todo dado classificado como público encontra-se publicizado. Apesar disso, essa condição permite o seu acesso a qualquer momento, mediante a chamada transparência passiva, que ocorre, explica a CGU (2018b), quando há disponibilização de informações por meio do atendimento a demandas específicas de uma pessoa, como nos casos oriundos de pedidos de acesso à informação.

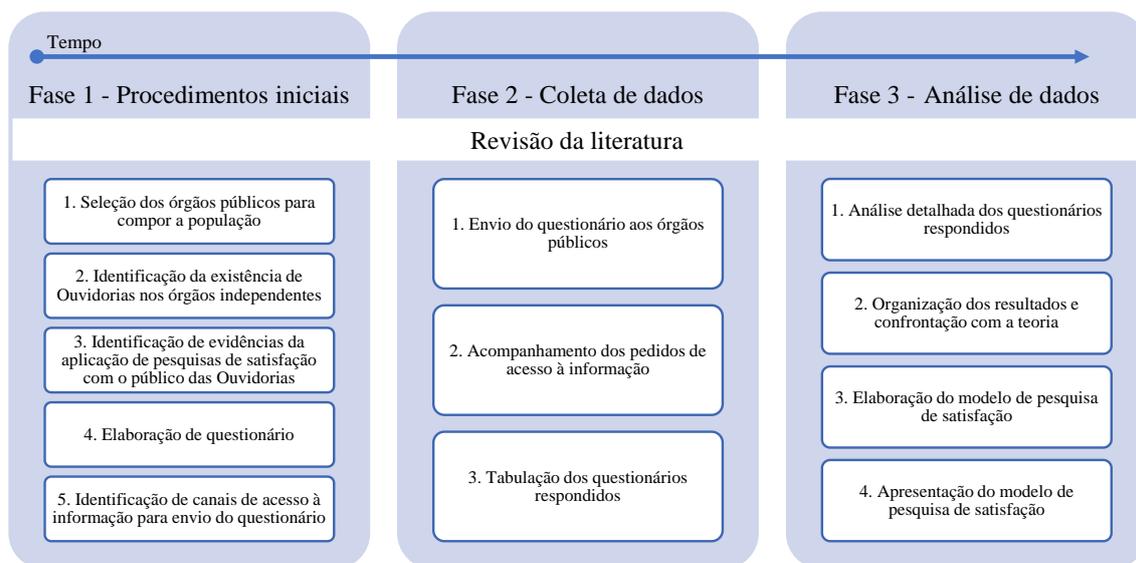
Retornando às etapas de desenvolvimento da presente pesquisa, após a tabulação dos dados por meio do preenchimento da planilha, o material coletado foi objeto de análise minuciosa a fim de seleção dos principais pontos a serem abordados na seção *Resultados*, as convergências e divergências identificadas nas respostas, os aspectos recorrentes nas pesquisas de satisfação aplicadas e as suas exceções, entre outros.

Em seguida, os resultados apontados foram organizados – considerando os temas das perguntas do questionário aplicado junto aos órgãos independentes –, descritos e confrontados com a teoria porventura existente na área, visando diagnosticar quais as boas práticas e o que precisa ser aperfeiçoado no que diz respeito às pesquisas de satisfação aplicadas pelas Ouvidorias.

As reflexões desencadeadas a partir da fase de análise de dados serviram como fundamento para a construção de um modelo padrão de pesquisa de satisfação voltado para adoção pelas Ouvidorias Públicas junto aos seus usuários, com recomendações gerais a respeito de sua aplicação e dos seus resultados, objetivo principal do estudo em questão.

3.5 DESENHO DE PESQUISA

A figura 03 representa etapas percorridas no desenvolvimento da presente investigação, na qual são elencadas atividades que foram enquadradas em três fases: procedimentos iniciais, coleta de dados e análise de dados; fornecendo uma visão generalizada de como o estudo foi conduzido.

Figura 03 – Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Trata-se do chamado desenho de pesquisa, definido por Lisboa (2019) como um conjunto de elementos conectados, nos quais estão contemplados os componentes empíricos, teóricos e metodológicos necessários para a execução de um estudo, cujas etapas não são linearmente e cronologicamente ordenadas.

Nesse sentido, Silva (2018) explica que o desenho de pesquisa encaminha uma série de procedimentos a serem cumpridos pelo investigador, envolvendo detalhes como a coleta e a análise de dados do estudo, cujas fases se relacionam, entretanto, sem nenhuma pretensão de serem seguidas exatamente ao longo de um trabalho científico, nem que não se sobreponham: a ordem e a divisão apresentadas são apenas didáticas.

4 RESULTADOS

Nesta seção são efetuadas considerações acerca dos principais pontos – assim avaliados – contidos nas respostas fornecidas pelos órgãos independentes, por meio do questionário enviado, as quais foram objeto de análise detalhada, identificando-se convergências e divergências nas informações prestadas, aspectos recorrentes nas pesquisas de satisfação aplicadas e suas exceções, entre outros.

Os resultados obtidos foram organizados e confrontados com a teoria existente nas áreas que fundamentam o presente estudo, quando possível, buscando-se apontar sobretudo atributos e procedimentos que se coadunam ou se distanciam das recomendações para utilização de um instrumento de pesquisa de satisfação.

Nesse contexto, é importante ressaltar que na literatura, considerando trabalhos acadêmicos, documentos oficiais de governo, entre outros, não foi identificado qualquer texto em que seja abordado o tema de pesquisas de satisfação para o caso específico das Ouvidorias Públicas, no que diz respeito ao desenvolvimento de algum modelo para sua aplicação ou boas práticas sobre o assunto.

Tal pesquisa foi realizada de forma exaustiva, por meio de consulta a diversos bancos de dados de publicações científicas e a materiais (manuais, relatórios, guias, entre outros) disponibilizados em portais oficiais de governo e de entidades (institutos, associações, entre outros) que promovem a produção de conteúdo sobre os assuntos que embasam o presente estudo.

Outro aspecto que merece ser evidenciado diz respeito a trabalhos científicos que abordam temas relacionados à figura do *ombudsman* – ou de institutos com denominações diversas e atuação em outros países –, os quais, apesar de possuírem pontos em comum com as Ouvidorias Públicas brasileiras, com estas não se confundem, já que tais unidades possuem peculiaridades que as distanciam do modelo internacional, conforme argumentos trazidos por Bezerra (2010), Zheng (2020) e International Ombuds Association (2022), autores citados no item Referencial Teórico.

Essa diferenciação inviabilizou o uso de trabalhos que porventura abordassem como tema as pesquisas de satisfação aplicadas junto aos usuários desse instituto internacional, como parâmetro para o presente estudo, visando a posterior construção de um padrão de pesquisa voltado para as unidades brasileiras, motivo pelo qual não foram efetuadas buscas com esse intuito.

Sobre a amostra obtida, é relevante mencionar que os órgãos independentes não são aqui denominados pelos seus respectivos nomes oficiais, mas sim, por meio de números selecionados de forma aleatória, em um intervalo de 01 a 12, com o intuito de assegurar a confidencialidade e o anonimato tanto dos órgãos quanto dos profissionais respondentes.

Uma observação que merece ser registrada diz respeito à situação semelhante que ocorre em dois desses órgãos: um conta em sua estrutura com uma unidade denominada Central do Cidadão, a qual exerce o papel de Ouvidoria; enquanto outro possui contrato com empresa prestadora de serviços que, em síntese, opera os processos de atendimento ao cidadão de sua Ouvidoria. Com o intuito de simplificar a apresentação dos resultados, ambas são referenciadas no presente estudo como Ouvidorias Públicas propriamente ditas, tendo em vista sua atuação descrita.

Outro fato importante a ser citado trata do conteúdo encaminhado por um dos respondentes, relativo à pesquisa aplicada para medir a satisfação do público com os serviços em geral prestados pelo órgão, quando, na verdade, ele dispõe de pesquisa específica voltada para os usuários de sua Ouvidoria, identificada posteriormente por meio de consulta ao seu portal oficial. Neste caso, as informações apresentadas sobre tal órgão irão se referir à primeira pesquisa, apesar de a segunda também ser avaliada em alguns aspectos, como *layout*, perguntas efetuadas, entre outros possíveis, visando a elaboração do modelo de pesquisa de satisfação que corresponde ao objetivo maior da atual investigação.

Ainda neste momento cabe explicitar que algumas informações prestadas pelos respondentes se mostraram discrepantes com relação às verificadas em seus respectivos questionários de pesquisa de satisfação. Esses casos foram analisados a fim de se chegar a uma conclusão sobre as divergências identificadas, prevalecendo quase sempre o conteúdo dos formulários propriamente ditos, o qual se presume apresentar maiores chances de corresponder à realidade.

Enfim, os resultados e considerações a respeito das pesquisas são apresentados a seguir, mediante tópicos divididos de acordo com os mesmos temas utilizados nos questionários encaminhados ao público-alvo, os quais versam sobre a existência de pesquisa de satisfação nos órgãos independentes, sua elaboração, implementação, aplicação e avaliação. Além disso, há um último tópico contendo demais informações que não se enquadram nos referidos temas e cuja menção foi avaliada como oportuna

por corresponderem a alguns aspectos levados em conta, de alguma forma, na construção do produto técnico final.

4.1 EXISTÊNCIA DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

O tema em questão contempla a primeira pergunta do questionário enviado aos órgãos independentes. Foi-lhes indagado se os serviços oferecidos pelas respectivas Ouvidorias Públicas são avaliados pelos cidadãos através de pesquisa de satisfação e, em caso positivo, solicitada a disponibilização da referida pesquisa.

Para compor a amostra do presente estudo, era indispensável que o órgão informasse nesse momento que aplica a referida pesquisa junto ao seu público. Portanto, não poderia ser diferente que os 12 órgãos responderam positivamente à questão – apesar de alguns não encaminharem o formulário requerido –, ou seja, que adotam instrumento visando avaliar o nível de satisfação de seus usuários, medida essencial conforme o pensamento de Kotler e Keller (2018), Carapeto e Fonseca (2014), Roch e Poister (2006), CGU (2021b), Enap (2020) e Vigoda (2000).

Para esses casos, na tentativa de acesso ao formulário de pesquisa, a estratégia adotada foi clicar no *link* disponível de forma automática em algumas das respostas encaminhadas pelos órgãos, visando participação na pesquisa, já que na maioria dos casos a própria Ouvidoria foi a unidade responsável por fornecer as informações; assim como consultar os portais oficiais de cada um em busca da referida pesquisa, cujas ações resultaram em êxito, ou seja, no acesso a todos os formulários de pesquisa utilizados, com exceção daqueles casos em que sua aplicação se dá por telefone, meio que, por si só, inviabiliza a adoção de um formulário.

Vale destacar que o pedido dos formulários de pesquisa de satisfação se justifica a fim de possibilitar a verificação da forma como se dá sua apresentação ao usuário, o *layout* aplicado, se há uso de linguagem não-verbal, entre outros aspectos não identificáveis apenas por meio das questões das pesquisas, as quais foram fornecidas pelos órgãos em resposta ao item 03 do questionário, formulado com este objetivo.

4.2 ELABORAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

As perguntas de nº 02 a nº 05 do questionário encaminhado aos órgãos independentes tiveram como objetivo conseguir informações a respeito do processo de

elaboração das pesquisas de satisfação aplicadas junto aos usuários de suas Ouvidorias, as quais se mostraram úteis para construção do modelo pretendido.

Na primeira pergunta desse intervalo foi interrogado qual a unidade responsável por elaborar a pesquisa de satisfação, cujo resultado aponta que as Ouvidorias Públicas de todos os 12 participantes estão presentes nesse processo, seja atuando isoladamente (09) ou em conjunto com outras áreas integrantes da estrutura dos órgãos (03), entre as quais foi citada a de Planejamento.

Nesse contexto, importante esclarecer que, apesar de mencionado pelo respondente 09, o apoio técnico da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do órgão não enquadra tal unidade como uma das responsáveis pela elaboração da pesquisa de satisfação, tendo em vista que essa atividade de suporte está presente, em tese, em qualquer processo de implantação e manutenção de ferramenta em meio eletrônico.

Ainda sobre a mesma indagação, vale mencionar que, apesar de o respondente 11 não ter se reportado à Ouvidoria explicitamente, sua afirmação “[...] foi elaborado em conjunto pelos órgãos responsáveis pelo atendimento à sociedade [...]” leva a presumir que a Ouvidoria faz parte desse rol de unidades, considerando suas atribuições.

Dando prosseguimento aos itens do questionário enviado aos órgãos independentes, como já exposto a questão n.º 03 solicita que sejam elencadas as perguntas utilizadas nas pesquisas de satisfação adotadas por suas Ouvidorias, bem como as opções de resposta disponíveis aos cidadãos, em caso de utilização de perguntas fechadas.

As respostas fornecidas constam no quadro 01 a seguir.

Quadro 01 – Perguntas efetuadas aos usuários

Questão:	3) Quais são as perguntas efetuadas aos usuários? Caso as perguntas sejam fechadas, favor mencionar também as opções de resposta disponíveis aos cidadãos. Ex. sim () não () ruim () regular () bom () ótimo ().
Respondente	Respostas
01	Atualmente a Pesquisa de Satisfação contém espaço para comentário e as perguntas se dividem em duas etapas, conforme descritas adiante: Etapa A - refere-se ao resultado da manifestação. Essa etapa possui a seguinte pergunta: “Em relação à sua manifestação, seu objetivo foi atingido?” Etapa B - refere-se ao serviço prestado pela Ouvidoria. Essa etapa possui a seguinte pergunta: “Como você se sente em relação ao atendimento prestado pela Ouvidoria?” O(a) cidadão(ã) avalia o serviço prestado pela Ouvidoria na seguinte escala de notas: 1 - Insatisfeito; 2 - Regular; 3 - Satisfeito.

02	<p>O usuário dos serviços prestados pela Ouvidoria [...] é convidado a avaliar 3 quesitos: o tempo de resposta da manifestação, a clareza das informações prestadas, e a indicar o seu grau de satisfação com o atendimento.</p> <p>Para responder estes 3 quesitos, o usuário usa escala de 1 a 4: 1 - ruim 2 - regular 3 - bom 4- ótimo</p> <p>Além dos quesitos acima, o formulário de avaliação disponibiliza um campo para comentário espontâneos e/ou sugestões.</p>
03	As perguntas podem ser acessadas na [...].
04	<p>Perguntas: 1 - Qual seu grau de satisfação com o atendimento da Ouvidoria? 2 - Qual seu grau de satisfação com o prazo do atendimento? 3 - Qual seu grau de satisfação com a qualidade da resposta? 4 - Qual seu grau de satisfação com o atendimento telefônico (0800) da Ouvidoria?</p> <p>Parâmetros: Muito Satisfeito; Satisfeito; Pouco Satisfeito; Insatisfeito.</p>
05	<p>Formulário: Perguntas: 1) Qual o grau de satisfação em relação ao atendimento da Ouvidoria? Muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito. 2) O que o(a) levou a classificar desta maneira? Qualidade da resposta (clareza e objetividade), prazo da resposta, qualidade do canal de comunicação.</p> <p>Telefone: Perguntas: 1) Com relação às informações prestadas pelo atendente, qual é o seu nível de satisfação? 2) E quanto aos serviços de atendimento ao público disponibilizados [...], qual o seu nível de satisfação? Muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.</p>
06	As perguntas podem ser consultadas no instrumento da pesquisa, disponível em [...].
07	<p>Temas: a) Atendimento - Quesitos Avaliados: 1- Fui bem recepcionado e orientado; 2- As informações prestadas foram úteis; 3) O tempo de atendimento foi satisfatório. [...] Opções de resposta para todas as perguntas: Concordo. Concordo em parte. Neutro. Discordo em parte. Discordo.</p>
08	<p>“Como avalia o atendimento em uma escala de péssimo, ruim, bom ou excelente.</p> <p>1.ª Pergunta: educação e cortesia do atendente?</p> <p>2ª Pergunta: rapidez do atendimento?</p> <p>3ª Pergunta: orientação prestada pelo atendente?</p> <p>Comentários:”</p>
09	Quanto ao grau de satisfação do atendimento da Ouvidoria [...], você está? (Muito Satisfeito, Satisfeito, Regular, Insatisfeito e Não se Aplica); Campo para respostas de S/N: Você utilizaria novamente o serviço da Ouvidoria [...]? Você indicaria o serviço da Ouvidoria [...]? e campo aberto para responder a Qual a sua sugestão para melhorar o serviço da Ouvidoria [...]?
10	<p>Primeiro identificamos o cidadão, registramos o contato de telefone e o próprio atendente faz a seguinte pergunta:</p> <p>Em uma escala de 0 a 5, como o(a) senhor(a) avalia o meu atendimento? Sendo: 0 (zero) Péssimo; e 5 (cinco) Excelente.</p> <p>Nos casos em que a nota for inferior a 3, prosseguimos com a sugestão de melhorias:</p> <p>Sugestão de melhorias (perguntar somente quando a resposta anterior for 3 ou menor):</p>
11	As imagens anexas trazem as perguntas do formulário.
12	<p>A seguir estão as perguntas do questionário:</p> <p>A sua demanda foi atendida?* () Sim () Não () Parcialmente Atendida</p> <p>A resposta fornecida foi fácil de compreender?* () Muito fácil de compreender () Fácil de compreender () Regular () Difícil de compreender () Muito difícil de compreender</p> <p>Você está satisfeito(a) com o atendimento prestado?* () ?? Muito Satisfeito () ?? Satisfeito () ?? Regular () ?? Insatisfeito () ?? Muito Insatisfeito</p> <p>Deixe aqui seu comentário:</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em relação às informações prestadas, inicialmente convém observar que, na pesquisa de satisfação aplicada pelo respondente 05, por meio de formulário, há uma 3ª questão apresentada ao cidadão, a qual não foi mencionada, embora conste no instrumento de pesquisa: "Diga, agora, como podemos melhorar nossos serviços. Apresente sua sugestão:"; com as seguintes opções de resposta: "Nada a comentar" e "Comente abaixo". Logo abaixo é disponibilizado campo aberto: "Comentário".

Situação semelhante ocorreu com o respondente 09, cuja pesquisa de satisfação adotada ainda efetua outras três indagações a seus usuários: 1) Qual o motivo do seu contato com a Ouvidoria [...]?; 2) Qual o seu vínculo com o Poder [...]?; e 3) A sua demanda foi atendida?

No que diz respeito ao número de perguntas efetuadas aos cidadãos por meio das pesquisas, 04 respondentes adotam 03 questionamentos, quantitativo mais recorrente, enquanto os demais informaram interrogar os usuários de suas Ouvidorias em quantidades que variam entre 01 e 09 quesitos.

Aqui vale mencionar que os respondentes 05 e 07 aplicam suas pesquisas em dois formatos diferentes. Enquanto o primeiro efetua 02 perguntas por canal utilizado, todas divergentes entre si, totalizando, portanto, 04 enunciados distintos; o segundo aplica pesquisa idêntica por canal, a qual contém 14 enunciados, dos quais apenas 03 são relativos à atuação da Ouvidoria – os demais se referem à atuação do órgão em geral –, sendo assim os únicos considerados para contabilização disposta no parágrafo anterior.

Sobre a quantidade de opções de resposta concedida aos usuários das Ouvidorias, há uma predominância do uso de escalas de 04 e de 05 pontos nas pesquisas de satisfação, com 04 órgãos adotando uma delas, cada um, enquanto os demais utilizam escalas que vão de 03 a 11.

Apesar de os respondentes 03 e 06 aplicarem cada um mais de uma escala, com número de pontos 02 e 04; e 02 e 11, respectivamente, as perguntas cujo conteúdo busca aferir a satisfação do cidadão com o serviço prestado possuem escala de 04, no caso do primeiro, e de 11, no caso do segundo, motivo pelo qual foram consideradas na contagem descrita no parágrafo anterior, em detrimento das citadas escalas de 02 pontos. O mesmo não ocorreu com o respondente 09, que usa escalas de 02 e de 05 conjuntamente para tentar medir a percepção do público de sua Ouvidoria, as quais não foram inseridas na referida contabilização.

Como se pode observar, nem todos os entes seguem a recomendação da CGU (2021b), no que diz respeito à adoção de perguntas e de escalas simples, relacionadas diretamente à impressão pessoal sobre o serviço fornecido. Exemplo disso é a aplicação de questões que objetivam obter dados pessoais do cidadão (sexo, faixa etária, entre outros) ou o seu conhecimento acerca da atuação da Ouvidoria do órgão; bem como o uso de escala com 11 pontos, atualmente em desuso, segundo Dalmoro e Vieira (2013).

Outros problemas identificados se referem ao uso de escalas assimétricas, situação identificada em 03 entes, contendo mais opções de resposta com teor positivo do que negativo, do tipo: ruim, regular, bom e ótimo; por exemplo, de modo que os resultados de sua utilização tendem a apresentar índices mais satisfatórios, situação considerada inaceitável por Günther (2003), por provocar uma avaliação enviesada; e à ausência de opção de resposta neutra (regular, indiferente, entre outras), disponibilizada por apenas metade dos respondentes (06) e cuja aplicação é defendida por Dalmoro e Vieira (2013).

Sobre a possibilidade de obtenção de dados qualitativos nas pesquisas de satisfação, a quase totalidade dos respondentes (11) coloca à disposição do cidadão, após a apresentação das perguntas fechadas, um campo aberto onde é possível tecer comentários em geral sobre o serviço prestado pelas Ouvidorias, como sugestões e críticas. Trata-se de uma oportunidade, conforme MPOG (2013a), para compreender e explorar em profundidade as experiências e expectativas do usuário, particularmente em contextos ambíguos ou conflituosos, permitindo análises mais conceituais.

Com relação aos temas abordados nas perguntas e opções de respostas das pesquisas de satisfação, as escolhas se apresentam bastante diversificadas, com destaque para: 1) qualidade da resposta, parâmetro que inclui alguns aspectos, como os citados clareza, objetividade, confiabilidade, precisão e utilidade; 2) serviço prestado pela Ouvidoria; 3) tempo de resposta; e 4) atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria, que abrange, entre os fatores mencionados nos instrumentos de pesquisa, atenção, cordialidade, cortesia, receptividade, educação e orientação.

A quantidade de ocorrências de cada tema constante das pesquisas de satisfação aplicadas está disposta no quadro 02 a seguir, em ordem decrescente:

Quadro 02 – Temas das perguntas efetuadas aos usuários

Tema	Quantidade de ocorrências
Qualidade da resposta	10
Serviço prestado pela Ouvidoria	08
Tempo de resposta	08
Atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria	07
Página da Ouvidoria na internet	03
Atendimento da demanda	02
Resultado da manifestação	02
Espaço físico da Ouvidoria	01
Providências adotadas pela Ouvidoria	01
Atuação (de modo geral) da Ouvidoria	01
Canal de comunicação da Ouvidoria	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além dos temas elencados no quadro 02, que buscam aferir diretamente a qualidade do serviço ofertado pela Ouvidoria sob a perspectiva do usuário, ainda foram identificados os seguintes, cada um com apenas uma aparição: 1) dados pessoais do cidadão: sexo; faixa etária; vínculo com o Poder/ente; 2) conhecimento do cidadão sobre as atribuições da Ouvidoria; 3) motivo de contato com a Ouvidoria; 4) avaliação do órgão em geral (e não apenas de sua Ouvidoria); 5) possibilidade de reutilização do serviço da Ouvidoria; e 6) possibilidade de indicação do serviço da Ouvidoria a terceiro(s).

As perguntas que tratam das duas últimas temáticas mencionadas (1 – Você utilizaria novamente o serviço da Ouvidoria [...]?: e 2 – Você indicaria o serviço da Ouvidoria [...]?) tentam medir indiretamente a satisfação com o serviço recebido, inclusive o uso deste último tema é recomendado e considerado uma boa prática pela CGU (2021b).

Retornando aos itens do questionário enviado, o enunciado n.º 4 almeja conhecer os critérios utilizados pelos órgãos independentes para a escolha das perguntas efetuadas nas pesquisas de satisfação de suas Ouvidorias, junto aos usuários desses canais de participação social.

Analisando as respostas fornecidas pelos participantes, pode-se considerar que os parâmetros adotados se referem a quatro categorias: 1) perguntas da pesquisa, vide o

critério qualidade das perguntas (clareza, objetividade); 2) satisfação do usuário com o serviço prestado, como os itens qualidade da resposta (clareza, conteúdo) e tempo de resposta; 3) resultados da pesquisa, a exemplo de facilidade na análise dos resultados; e 4) pesquisa em sua totalidade, como nos casos de praticidade e adequação da pesquisa.

Chama atenção negativamente o fato de que os respondentes de 06 a 10, portanto, 05 órgãos (42%) não disponibilizaram informações sobre os critérios adotados, alegando motivos como ausência de registros a respeito e participação de diversas áreas no processo de construção e definição das questões.

O respondente 03 mencionou a transparência como um dos parâmetros para elaboração das perguntas, embora nenhum dos enunciados de sua pesquisa de satisfação remeta diretamente a esse aspecto, o que talvez indique que o órgão busca revelar ao usuário, por meio da pesquisa, o que ele julga relevante para a qualidade do serviço prestado pela Ouvidoria.

Nesse sentido, o seguinte trecho das informações concedidas pelo respondente 04: “O critério utilizado foi avaliar aquilo que, em nossa opinião, mais interessa ao demandante: [...]”, é outro exemplo de que alguns entes tentam avaliar o que supostamente mais interessa ao usuário na prestação do serviço, considerando para essa definição a opinião, o ponto de vista do órgão, o que nem sempre condiz com a realidade, segundo constatação de Dinsdale *et al.* (2000).

Ainda sobre o mesmo enunciado, o respondente 05 considera como critério fundamental “[...] avaliar diferentes fatores que influenciam na satisfação do usuário.”; afirmação que coaduna com uma das medidas apresentadas por Rossi e Slongo (1998) para o êxito da pesquisa: a utilização de indicadores de satisfação adequados.

Parte-se agora para a quinta pergunta do questionário respondido pelo público-alvo selecionado, a última que trata do tema elaboração de pesquisa de satisfação, a qual procura conhecer as principais dificuldades identificadas pelos entes na construção da pesquisa.

As mais citadas foram: a) elaborar pesquisa que tenha adesão dos usuários (4) e b) definir a quantidade de perguntas (2), a qual se relaciona com a primeira, tendo em vista que se o questionário da pesquisa for muito longo, causa fadiga e desinteresse (MARCONI; LAKATOS, 2017), ocasionando a desistência do usuário ao longo do processo.

Sobre o mesmo assunto, o respondente 01 disse: “[...] Constatou-se que o número de respostas às pesquisas de satisfação é inversamente proporcional ao número

de perguntas, ou seja, quanto menos perguntas na pesquisa, mais pessoas respondem.”; indicando que, na verdade, tal dificuldade não fez parte do processo inicial de elaboração da pesquisa, mas foi identificada após sua implementação, durante possível avaliação da ferramenta.

Outra dificuldade apontada diz respeito a “Elaborar perguntas que levassem o manifestante a avaliar somente o atendimento prestado pela Ouvidoria, sem levar em conta uma eventual resposta negativa referente a sua demanda [...]”; trecho de autoria do respondente 12, no qual é citado o potencial de impacto que o fator resolubilidade da demanda pode acarretar na satisfação do usuário e, conseqüentemente, gerar um viés negativo na avaliação do serviço recebido, situação semelhante a de uma insatisfação prévia, por exemplo, presente em parte dos usuários desse canal de participação.

Outras dificuldades citadas foram: elaborar as perguntas; elaborar pesquisa objetiva; definir as respostas; qualidade das perguntas; obter cooperação das unidades; estabelecer o formato da pesquisa; estabelecer o meio utilizado para a pesquisa; fixar um tempo de validade da pesquisa; e obter a aprovação da pesquisa pelo responsável.

Por fim, vale mencionar que os respondentes 02, 04, 08 e 11 declararam não ter constatado qualquer dificuldade na construção do instrumento de pesquisa. Os respondentes 04 e 08 alegaram não possuir registro de possíveis dificuldades, considerando, no caso do primeiro, que os responsáveis pelo processo não mais compõem o quadro de pessoal do órgão.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A temática que trata da implementação da pesquisa de satisfação teve uma única questão, a de n.º 6, na qual foi perguntado aos órgãos independentes quando a pesquisa de satisfação de suas Ouvidorias havia sido implementada, cuja síntese das respostas consta no quadro 03 a seguir.

Quadro 03 – Momento de implementação da pesquisa de satisfação

Respondente	Momento de implementação
01	Junho de 2015
02	2011
03	2019
04	Há mais de 10 anos (antes de 2012)
05	23/09/2019 (telefone) e 07/10/2020 (formulário)
06	2001
07	2015
08	2012
09	Julho de 2018
10	2005
11	Junho de 2018
12	Junho de 2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Como se pode observar, as pesquisas de satisfação dos participantes começaram a ser implementadas a partir dos anos 2000, cuja primeira década contemplou 02 dessas iniciativas, enquanto a segunda registrou todas as demais – vale frisar que a situação do respondente 04 não pode ser enquadrada em nenhum desses períodos por sua indefinição –, algumas coincidindo com a implantação da própria unidade de Ouvidoria no órgão (respondentes 02 e 10).

Em sua afirmação, o respondente 11 reconhece que o estabelecimento de sua pesquisa de satisfação se deu em cumprimento à determinação prevista no CDU, que passou a vigorar em junho de 2018 para o público-alvo selecionado. Portanto, presume-se que não seja aleatória a introdução de tal ação em meados de 2018 por outros entes, bem como nos anos seguintes.

4.4 APLICAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Os primeiros questionamentos que tratam do tema aplicação de pesquisa de satisfação correspondem aos quesitos n.º 07 e 08 do questionário encaminhado aos participantes do presente estudo e objetivam identificar, respectivamente, a unidade ou

órgão responsável por realizar a pesquisa de satisfação do ente e o meio utilizado para tal (papel, totem, internet, entre outros).

Praticamente todos os respondentes (10) informaram que a Ouvidoria é a unidade encarregada de aplicar a pesquisa de satisfação, enquanto os outros 02 afirmaram que essa medida ocorre de forma automática. Em 11 dos órgãos independentes esse processo se dá de forma eletrônica, por meio da internet, enquanto em 03 são por via telefônica – 02 dos entes utilizam os 02 canais: internet e telefone.

A partir dos esclarecimentos prestados pelos respondentes – não necessariamente nas respostas a esses 02 itens do questionário – deduz-se que as Ouvidorias, na verdade, efetuam a gestão das pesquisas: recebem o conteúdo das respostas, o avaliam, se for o caso o encaminham aos setores competentes e fornecem um retorno ao usuário, entre outros; mas não fazem a aplicação propriamente dita do instrumento de pesquisa, tendo em vista que a grande maioria utiliza o meio eletrônico para tal, sob condução de algum *software*, com exceção das pesquisas via telefone, nas quais a própria Ouvidoria indaga o usuário acerca de sua satisfação com o serviço ofertado, ao final do atendimento.

A aplicação “automática” da pesquisa ocorre por meio de *link* de acesso fornecido no próprio sistema da Ouvidoria, em e-mail enviado ao usuário ou na página oficial do órgão, disponibilizado imediatamente após resposta conclusiva de cada demanda registrada na unidade, nos dois primeiros casos, e permanentemente, no terceiro, no qual não há, inclusive, necessidade de cadastrar manifestação para acesso e participação.

A próxima pergunta do questionário (n.º 09) deseja saber se a aplicação da pesquisa de satisfação ocorre em um período específico do ano e qual a sua frequência, a qual obteve unanimidade em suas respostas: a aplicação ocorre de forma contínua – seguindo a recomendação de Dinsdale *et al.* (2000) –, sob demanda ou disponibilizada de forma perene na página do órgão. Apenas o respondente 07 declarou que aplica um dos formatos de sua pesquisa anualmente, utilizando-se como meio a internet, durante dois meses do ano.

4.5 AVALIAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

As questões de n.º 10 a 13 respondidas pelos participantes do presente estudo abordam a temática do processo de avaliação da pesquisa de satisfação aplicada junto

aos usuários de suas Ouvidorias. O intuito da primeira foi saber se o rol de perguntas da pesquisa havia sido alterado ao longo do tempo e, em caso positivo, quais foram essas mudanças e a sua justificativa, cujos esclarecimentos fornecidos são apresentados no quadro 04 a seguir.

Quadro 04 – Alteração das perguntas da pesquisa de satisfação

Questão:	10) As perguntas foram alteradas ao longo do tempo (incluídas, excluídas, editadas)? Em caso positivo, quais as mudanças efetuadas e por quê?
Respondente	Respostas
01	<p>A pesquisa já foi reformulada algumas vezes, com o objetivo de aumentar a quantidade de manifestantes que preenche o formulário, assim como distinguir, nas respostas, a que se deve o grau de satisfação evidenciado.</p> <p>Inicialmente, a pesquisa consistia em formulário, com 5 perguntas objetivas e espaço para observações, enviado de forma automática ao correio eletrônico do manifestante, após a finalização de sua demanda. Caso o(a) manifestante não respondesse ao primeiro formulário enviado, novo email era enviado trinta dias depois, reforçando a importância, para o Órgão, da opinião de cada cidadão.</p> <p>A lista de perguntas enviada ao(à) manifestante anteriormente eram as seguintes: 1. As informações fornecidas pela Ouvidoria foram claras, com utilização de linguagem compreensível e objetiva? 2. Todos os itens de sua manifestação foram respondidos? 3. Você ficou satisfeito(a) com a atuação da Ouvidoria? 4. Você ficou satisfeito(a) com o resultado ou desfecho de sua manifestação? 5. O resultado ou desfecho de sua manifestação foi satisfatório?</p> <p>Para cada pergunta, o manifestante atribuía nota que variava de 1 a 4, de acordo com a escala a seguir: 1.Totalmente Insatisfeito; 2.Insatisfeito; 3.Satisfeito; 4.Totalmente Satisfeito.</p> <p>Em razão da baixa porcentagem de manifestantes que respondiam à pesquisa, em torno de 10%, constatou-se a necessidade de alterar a Pesquisa de Satisfação. Assim, com o objetivo de aumentar a representatividade da amostra, a [...] realizou estudo sobre o tema e verificou que diversos aspectos da Pesquisa poderiam causar impacto na taxa de resposta.</p> <p>De acordo com estudo realizado, para que a amostra da pesquisa de satisfação seja considerada adequada, é necessário que, no mínimo, 20% dos usuários respondam à pesquisa. Constatou-se, ainda, que o número de respostas às pesquisas de satisfação era inversamente proporcional ao número de perguntas. Ademais, verificou-se que era importante informar antecipadamente ao usuário o número de perguntas da pesquisa e o tempo necessário para respondê-las.</p> <p>Ainda com base no estudo supracitado, a alta direção da Ouvidoria decidiu acompanhar a porcentagem de manifestantes que receberam o convite para responder à Pesquisa de Satisfação e efetivamente o fizeram. Para tanto, criou-se o indicador “Índice de Pesquisas de Satisfação Respondidas” e estabeleceu-se para ele a meta mínima de 20%.</p> <p>No ano de 2019, o referido índice ficou em 26%, um pouco acima do mínimo estabelecido. A partir das novas informações coletadas, algumas alterações foram planejadas para o primeiro semestre de 2019, a saber: • redução do número de perguntas de 5 para 2; • alteração do texto das perguntas; • alteração do texto que o manifestante recebe por e-mail convidando-o a responder à pesquisa, passando a informar o número de perguntas da pesquisa e o tempo para respondê-las; • e redução do tempo para envio do segundo convite para responder à pesquisa, quando o(a) manifestante não responde ao primeiro, de 30 para 7 dias.</p>
02	Não. As perguntas são claras e de fácil compreensão. [...]
03	Não foram feitas alterações.

04	Sim. As perguntas foram simplificadas de modo a facilitar a resposta do manifestante, além de incentivar a sua participação na pesquisa.
05	Após a implementação do novo sistema de formulários eletrônicos da Ouvidoria, não houve alteração no teor das perguntas.
06	Durante os 21 anos de sua existência, a pesquisa de satisfação passou por diversas alterações. Os motivos das mais recentes alterações estão citados no documento [...].
07	O mais certo é que, estando ligadas ao Planejamento Estratégico, as perguntas somente sejam alteradas quando do término desse mesmo Planejamento (entre o final de um e o início de outro Planejamento Estratégico). No caso [...], fizemos alterações nas perguntas, segundo o parecer das áreas envolvidas e diminuimos o número de perguntas, quando o Planejamento Estratégico anterior acabou. Porque as perguntas precisavam ser atualizadas (elas tinham mais de 5 anos) e o quantitativo precisava ser diminuído porque quanto menos perguntas, mais pessoas participam do questionário.
08	Não.
09	Não. Desde sua implementação até o presente momento, as perguntas não foram alteradas. Poderão ser alteradas ao longo do tempo de acordo com sugestões [...].
10	A pergunta pode ser alterada conforme sejam identificados pontos de melhoria. A partir da implementação da Ouvidoria, ainda não foi realizada alterações na pergunta, apenas no método de colher e tratar os dados da pesquisa.
11	Não, o mesmo formato é utilizado desde 2018.
12	Sim. A primeira versão da pesquisa vigorou de 01/06/2018 até 09/06/2020, quando sofreu uma modificação. A segunda versão continua sendo utilizada até a data atual. Perguntas relativas à primeira versão: A sua demanda foi atendida? Você está satisfeito(a) com o atendimento prestado? O que o(a) levou a classificar dessa maneira? A mudança teve o objetivo de proporcionar aos manifestantes a possibilidade informar de forma mais clara [...] as causas de eventuais insatisfações no atendimento recebido.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Pode-se observar que pouco mais da metade (07) dos participantes não alteraram as perguntas de suas pesquisas desde sua implementação. No caso do respondente 10, entretanto, apesar dessa estabilidade quanto ao texto dos quesitos, houve mudança na pesquisa em si, em relação ao método de coletar e tratar dados.

Por outro lado, 05 entes promoveram modificações em suas perguntas ao longo do tempo, com destaque para as realizadas no teor dos seus enunciados (04) e no seu quantitativo, sempre com redução (02). Em resumo, as principais justificativas alegadas para as mudanças foram: aumentar a adesão dos usuários (03) e facilitar a indicação pelo usuário dos motivos de sua avaliação (02).

Dos órgãos que alteraram suas pesquisas a partir da sua implementação, os respondentes 04 e 07 não disseram especificamente quais foram as mudanças realizadas, ao não revelar quais eram as perguntas utilizadas anteriormente, ao contrário do que fizeram os respondentes 01 e 12.

Por fim, vale pontuar o caso do respondente 06, que sugeriu a realização de consulta a um documento publicado pelo ente a fim de verificar quais foram os

objetivos das modificações promovidas em seu instrumento de pesquisa, o qual, no entanto, não contém tais informações.

Voltando para o questionário encaminhado aos órgãos independentes, os dois próximos quesitos (n.º 11 e 12) versam sobre os resultados da pesquisa, buscando saber como eles são compilados e analisados, no primeiro caso, e como são discutidos e acompanhados, além da forma como isso ocorre, no segundo.

As respostas a esses dois itens estão contidas em conjunto no quadro 05 a seguir, tendo em vista que as explicações fornecidas por determinado ente para uma questão se relacionam com a questão seguinte, e vice-versa, além de, por vezes, adentrarem de fato na sua seara, pois as atividades abordadas (compilação, análise, discussão e monitoramento) podem ser consideradas partes integrantes de um mesmo processo.

Quadro 05 – Compilação, análise, discussão e monitoramento dos resultados da pesquisa

Questões:	11) Como são compilados e analisados os resultados da Pesquisa?	12) Os resultados da Pesquisa são discutidos e acompanhados? Se sim, de que forma?
Respondente	Respostas	
01	<p>No fim de cada mês, todas as pesquisas de satisfação respondidas são compiladas e cada uma é analisada individualmente. A partir dessa análise e discussão em equipe, providências podem ser tomadas, se for o caso, para mitigar ou eliminar a insatisfação. Adicionalmente, é calculado um indicador, denominado Índice de Satisfação, que corresponde à média das notas atribuídas (soma dos valores das notas/total de avaliações respondidas).</p> <p>Com o aperfeiçoamento [...], foi implementada a possibilidade de nova resposta para o cidadão que respondeu à pesquisa e demonstrou insatisfação. Com isso, a Ouvidoria pode emitir nova resposta por meio de consideração final com o objetivo de oferecer um melhor atendimento ao(à) cidadão(ã). [...]</p>	<p>Ressalta-se ser fundamental que a gestão da Ouvidoria conheça a repercussão do seu trabalho junto ao público atendido, tanto de forma positiva, quanto negativa. Nesse sentido, são realizadas reuniões mensais nas quais todas as pesquisas de satisfação respondidas são analisadas e discutidas pela equipe, sendo tomadas medidas adicionais para mitigar eventuais insatisfações reportadas, quando for o caso.</p> <p>Ademais, a análise qualitativa das respostas independe do número de questionários respondidos. Todas as respostas são lidas e analisadas [...] e discutidas [...], o que contribui significativamente para o incremento do Manual de Boas Práticas sobre atendimentos.</p>
02	<p>O próprio sistema eletrônico compila as respostas imediatamente ao recebimento e disponibiliza relatório.</p>	<p>Semestralmente, a [...] faz a análise qualitativa e quantitativa das avaliações recebidas. Após a revisão feita pela Ouvidora, os resultados são divulgados nos relatórios [...], que [...] são publicados no página [...] na internet: [...].</p>
03	<p>Por meio de avaliação da Ouvidoria quanto as respostas apresentadas.</p>	<p>Pela Ouvidoria, avaliando-se as manifestações dos cidadãos</p>

04	Existe um sistema [...] que já compila os dados e emite os resultados automaticamente por período escolhido.	Os resultados da pesquisa fazem parte da meta [...] da Ouvidoria e disponibilizados no relatório estatístico [...] divulgado pela Ouvidoria.
05	Os resultados são monitorados através de painéis com filtros específicos, nos quais pode-se ter visões globais ou específicas sobre os resultados das pesquisas.	Sim. São discutidos em reuniões periódicas, buscando-se determinar os eventuais pontos de melhoria da pesquisa ou do serviço.
06	Os resultados da pesquisa são compilados em planilhas do Excel, dentro de um repositório próprio, no qual as unidades possuem acesso aos dados brutos atualizados automaticamente a cada resposta enviada. Além disso, os resultados são disponibilizados, também, em um painel interativo, elaborado com recursos de <i>business intelligence</i> [...]. Após, cada unidade realiza a análise destes dados e os utilizam para a criação e acompanhamento de indicadores setoriais. O resultado global da pesquisa é ainda utilizado como métrica para o indicador estratégico [...] e publicado no Relatório [...].	Os resultados de cada pesquisa de satisfação são discutidos no âmbito da unidade responsável pelo serviço nas Reuniões de Análise Tática. Já o resultado geral da pesquisa e o desempenho do indicador estratégico alimentado por este resultado, é apresentado à alta administração e discutido na Reunião de Análise Estratégica.
07	A área [...] recebe os resultados, calcula o índice de satisfação e elabora o relatório que é encaminhado para a Administração.	A Ouvidoria encaminha para as áreas da direção um compilado dos resultados, evidenciando onde está menos favorável (comparados os resultados anteriores) e indicando a necessidade de que a área competente esteja a par para analisar as medidas cabíveis. Os resultados positivos também são analisados e encaminhados para as áreas para que saibam quais as políticas adotadas deram certo.
08	Os dados são compilados pela própria Ouvidoria. O índice de satisfação é calculado considerando-se a porcentagem de respostas positivas (bom ou excelente) em cada um dos três quesitos: cortesia/educação, prazo de atendimento e orientação prestada.	Os comentários enviados a partir da pesquisa são analisados e sendo procedente qualquer reclamação, o protocolo relacionado é reaberto para alteração ou complementação da resposta dada inicialmente. O resultado numérico serve de comparativo com cenários durante o período avaliativo.
09	Por meio do relatório [...].	Sim. Com as respostas obtidas por meio da pesquisa se torna mais fácil identificar estratégias de aprimoramento do atendimento. As sugestões apresentadas são encaminhadas para a Administração, que analisa a viabilidade de implementação ou não.
10	Os dados são alimentados em sistema específico que já realiza a compilação de dados e identifica as notas inferiores a 3 que são encaminhados à [...].	Sim. Ao final de cada mês é emitido relatório específico e apresentado [...].
11	O resultado da avaliação é analisado periodicamente ao fim de cada semestre,	A resposta da questão 11 contempla essa pergunta.

	<p>quando são verificados os textos dos comentários e quantificados as notas dadas nas avaliações. Em termos qualitativos, cada comentário negativo é analisado para verificar se houve algum erro de procedimento ou mesmo se a resposta atendeu ao que foi demandado, sempre buscando a revisão dos processos e melhoria da qualidade do atendimento. Em termos quantitativos, as notas são calculadas em formato de média e comparada com os anos anteriores. Eventualmente, em situações em que há registro de recurso relativo a alguma resposta da Ouvidoria, ou após o tratamento de demandas de maior complexidade, é consultada a avaliação desses atendimentos. [...] a nota média é apresentada no relatório [...]. Os relatórios [...] contêm dados sobre avaliação dos serviços de Ouvidoria, estando disponíveis na seguinte página: [...].</p>	
12	<p>As respostas são processadas [...] e as estatísticas disponibilizadas no [...], disponível no link: [...].</p>	<p>Os resultados são analisados [...] e, porventura, discutidos com a unidade de ouvidoria em procedimento de avaliação da unidade, juntamente com outras informações coletadas, não sendo um dado discutido isoladamente. E ainda é possível cada unidade trabalhar os dados recebidos, pois este é, de fato, o objetivo da ferramenta: coletar informações que sirvam para melhoria da gestão e que esta ocorra tempestivamente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Inicialmente é importante destacar que alguns dos dados apresentados na sequência não correspondem necessariamente a declarações dos respondentes de forma explícita, mas a inferências obtidas a partir dos esclarecimentos prestados. Exemplo: se um ente afirma possuir um sistema onde os dados das pesquisas são compilados e os resultados apresentados de forma automática; deduz-se que o acompanhamento dos resultados, caso seja realizado, se dá também por meio do próprio sistema.

Das informações prestadas pelos participantes, conclui-se que os dados obtidos por meio das pesquisas de satisfação de suas Ouvidorias são compilados e os resultados acompanhados, em sua maioria, via sistema informatizado (06), ante a compilação e o acompanhamento efetuados de forma manual (02), números que podem ser superiores diante da não menção a respeito pelos demais órgãos (04). Desses sistemas, 04 também apresentam os resultados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes (08) não revelou a periodicidade com que realizam a análise desses resultados, enquanto 01 aplica a medida mensalmente e 03 de forma semestral. Situações semelhantes ocorrem quanto: a) à discussão dos resultados

com a equipe e demais áreas envolvidas, sobre a qual 10 órgãos não mencionaram a frequência com que isso ocorre e 02 a realizam uma vez por mês; e b) ao acompanhamento dos resultados, sobre o qual 08 não declararam nada a respeito, enquanto 02 afirmaram fazê-lo a cada mês e outros 02 de forma semestral. Esse mesmo acompanhamento pode ser efetuado em tempo real por, ao menos, 05 participantes (42%), por meio de sistemas.

Outra informação que vale a pena ser registrada diz respeito à possibilidade que alguns entes declararam de efetuar uma nova resposta ao cidadão, via sistema, após identificado algum tipo de insatisfação por meios das pesquisas, medida disponível para os respondentes 01 e 08, mas cuja prática pode ser adotada, na realidade, por outros entes, inclusive através de outros canais (telefone, e-mail), tendo em vista que, em geral, detém acesso a dados para contato com o cidadão.

Pode-se observar também que, apesar de o respondente 03 ter declarado que sua Ouvidoria compila os dados, assim como analisa, discute e monitora os resultados, não foi informado de que forma essas ações são realizadas, sua periodicidade, entre outros, tendo se limitado a dizer que a unidade avalia as manifestações e as respostas dos usuários.

Ainda se faz relevante pontuar que o respondente 06 utiliza os resultados da pesquisa de satisfação como métrica para um indicador estratégico relacionado à satisfação dos usuários com os serviços ofertados por sua Ouvidoria, o que sugere uma preocupação do órgão com o atendimento prestado por essa unidade.

Por fim, a derradeira pergunta do instrumento de pesquisa enviado aos público-alvo escolhido, composto por 13 quesitos, também aborda os resultados da pesquisa de satisfação que suas Ouvidorias realizam com o seu público, mais especificamente no que tange à divulgação desses dados.

Boa parte dos participantes (83%) divulga esses resultados, todos por meio de seu portal oficial na internet, atendendo à determinação estabelecida no § 2º do art. 23 do CDU e adotando uma das boas práticas elencadas por Dinsdale *et al.*, (2000) quanto às pesquisas de satisfação.

Embora se dê também por outros meios, quase toda essa divulgação é realizada via relatórios publicados periodicamente: trimestrais (03), semestrais (03) e anuais (03). Alguns entes, inclusive, disponibilizam os resultados das pesquisas por meio de sistemas em tempo real (03), medida fundamental para tomada de decisão, conforme (CGU, 2018a).

Nesse contexto, como alguns entes afirmaram que divulgam os seus relatórios periodicamente em mais de uma forma: trimestral e anual ou semestral e anual; foi considerado a periodicidade mais curta (trimestral e semestral em detrimento da anual), haja vista que uma divulgação anual ocorrida em dezembro, por exemplo, coincide com o que seria uma trimestral (março, junho, setembro, dezembro) e uma semestral (junho, dezembro).

Por fim, vale citar que o respondente 08 não declarou nada a respeito da pergunta em questão. Neste caso, foi efetuada consulta ao seu portal oficial na internet e identificado que os dados são divulgados periodicamente por esse canal, por meio de relatórios.

4.6 DEMAIS INFORMAÇÕES RELEVANTES DAS PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

Naturalmente, o conteúdo das respostas fornecidas pelos participantes não se resumiu especificamente ao assunto abordado nos quesitos, bem como foram identificados alguns aspectos nos instrumentos de pesquisas aplicados pelos órgãos que não foram objeto dos enunciados do questionário aplicado, cuja menção nesse item foi avaliada como oportuna por terem sido levados em conta, de alguma forma, na construção do produto técnico final.

Primeiramente, todos os entes enviam uma mensagem de convite ao usuário para participação na pesquisa de satisfação, a qual, frise-se, tem caráter facultativo de participação. Nesses convites, foi identificada menção a algum tipo de informação prévia relacionada à pesquisa – como tempo estimado de resposta e quantitativo de perguntas – no caso de 05 entes, enquanto outros 05 não a fazem e, quanto ao restante (02), não há como saber.

Tal convite é disponibilizado: a) no próprio e-mail que contém a resposta conclusiva da manifestação do usuário (05); b) em e-mail específico visando a participação na pesquisa (03); c) diretamente no sistema informatizado voltado para recebimento, tratamento e outras atividades de atendimento da Ouvidoria (01); d) na página da Ouvidoria no portal oficial do órgão (03); ou ainda e) via telefone (03); quantitativo cujo somatório excede o total de respondentes (12) por alguns deles utilizarem mais de um de canal de aplicação da pesquisa.

Outra conclusão é que a maioria dos órgãos independentes (07) utiliza apenas pesquisas que apresentam perguntas dotadas de caráter obrigatório de resposta, com

exceção de campo aberto disponibilizado, enquanto em 03 deles constam questionamentos com opção facultativa de resposta, além do referido campo aberto.

Nesse sentido, quase todas as pesquisas aplicadas (11 respondentes) buscam coletar dados quantitativos e qualitativos, considerando o uso de quesitos fechados e abertos. Assim como outras, tais constatações em geral são presumidas, alcançadas com base na análise do enunciado da questão, no layout utilizado para as opções de resposta, entre outros.

Há ainda outro aspecto relevante identificado, atrelado ao conteúdo de alguns questionários aplicados. Trata-se do uso de artifícios visuais na pesquisa, os quais são utilizados por 04 participantes, a exemplo de *emojis*, buscando uma comunicação mais eficaz com o usuário; cuja linguagem não se resume ao modo escrito ou verbal.

O Quadro 06 a seguir contém uma síntese dos principais resultados da presente investigação descritos neste capítulo.

Quadro 06 – Resumo dos principais resultados

Temas	Resultados
Existência de Pesquisa de Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as Ouvidorias aplicam pesquisa de satisfação com os seus usuários a fim de avaliar a prestação do seu serviço.
Elaboração de Pesquisa de Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • As Ouvidorias participam da elaboração da pesquisa, seja isoladamente (09) ou em conjunto com outras áreas (03); • 03 é o número mais recorrente de perguntas efetuadas nas pesquisas (04); • Escalas de resposta de 04 e de 05 pontos são as mais adotadas (04 órgãos, cada); • 03 entes usam escalas assimétricas, contendo mais opções de resposta com teor positivo; • Metade (06) não disponibiliza opção de resposta neutra; • Quase o total (11) disponibiliza campo aberto de resposta; • Principais temas abordados nas pesquisas: qualidade da resposta (10), serviço prestado pela Ouvidoria (08), tempo de resposta (08) e atendimento prestado pelos servidores (07); • Principais dificuldades na elaboração: pesquisa que tenha adesão dos usuários (04) e definição da quantidade de perguntas (02).
Implementação de Pesquisa de Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • As pesquisas foram implementadas a partir dos anos 2000, cuja primeira década contemplou 02 dessas iniciativas, enquanto a segunda registrou as demais.
Aplicação de Pesquisa de Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa é aplicada em sua grande maioria (11) de forma eletrônica, por meio da internet; • As Ouvidorias efetuam a gestão das pesquisas: recebem as respostas, as avaliam, as encaminham aos setores competentes, se for o caso, entre outros; • A aplicação “automática” da pesquisa ocorre por meio de link de acesso fornecido no sistema da Ouvidoria, no e-mail enviado ao usuário ou na página oficial do órgão; • A aplicação das pesquisas se dá de forma contínua, sob demanda ou disponibilizada de forma perene na página do órgão.
Avaliação de Pesquisa de Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Quase a metade dos entes (05) já modificaram as perguntas das pesquisas, com destaque para o teor dos enunciados (04) e a redução do seu quantitativo, sempre com redução (02); • Principais justificativas para as mudanças: aumentar a adesão dos usuários (03) e facilitar a indicação pelo usuário dos motivos de sua avaliação (02); • Metade dos órgãos (06) utiliza sistema informatizado para compilar os dados obtidos nas pesquisas e acompanhar os seus resultados; • 02 entes declararam que podem efetuar uma nova resposta ao cidadão, via sistema, após identificado algum tipo de insatisfação por meios das pesquisas; • A grande maioria (10) divulga os resultados da pesquisa, todos por meio do respectivo portal oficial na internet, alguns inclusive em tempo real (03).
Demais informações relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os entes enviam uma mensagem de convite ao usuário para participação na pesquisa e 05 deles fazem menção a algum tipo de informação prévia relacionada, como tempo estimado de resposta e quantitativo de perguntas; • Quase todas as pesquisas (11) buscaram coletar dados quantitativos e qualitativos; • 04 pesquisas contêm artifícios visuais, a exemplo do uso de emojis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

5 PLANO DE AÇÃO

O primeiro item desse tópico traz algumas recomendações gerais para o contexto de aplicação do modelo de referência de pesquisas de satisfação em Ouvidorias Públicas, presumidas ou constatadas durante o desenvolvimento do presente estudo, as quais podem servir ou também serem adaptadas para outros tipos de questionário.

Já o segundo apresenta a construção do modelo de referência propriamente dito: como se deu o processo de definição de suas perguntas e de suas opções de resposta, com ou sem o uso de escala, abertas ou fechadas, além das escolhas de sua composição visual, bem como justificativas a respeito.

5.1 RECOMENDAÇÕES GERAIS

Inicialmente reforçamos a defesa da adoção de um modelo de referência para pesquisas de satisfação aplicadas pelas Ouvidorias Públicas junto aos seus usuários, a fim de avaliar os serviços prestados por essas unidades, tendo em vista as particularidades de sua atuação no contexto do Estado brasileiro, como se desenvolve o seu processo de atendimento ao cidadão, sua atual relevância, entre outros.

O implemento desse modelo fará com que particularmente as Ouvidorias Públicas atendam ao CDU – a Lei exige avaliação continuada para o órgão ou a entidade como um todo –, ao permitir o estabelecimento de um ranking comparativo entre unidades, elaborado com base nos resultados da pesquisa de satisfação realizada com os seus usuários, traduzidos em um índice de satisfação calculado de forma idêntica para cada Ouvidoria.

O modelo em questão foi construído para aplicação em meio eletrônico – o mesmo utilizado por quase totalidade dos participantes do presente estudo (92%) –, seguindo a determinação do Decreto nº 9.094, de 17/07/2017, norma que, no entanto, abrange apenas os órgãos e as entidades do PEF. Trata-se de uma medida que acompanha a tendência de governo digital, viabilizado por meio da adoção de novas tecnologias, notadamente a internet.

A pesquisa de satisfação pode ser realizada a partir de sistema disponível na página da Ouvidoria, no portal oficial do órgão; de aplicativos governamentais ou institucionais disponibilizados para dispositivos móveis; das mídias sociais nas quais a Ouvidoria atua, dispondo de canal para recepção de demandas sociais; entre outros.

No caso das Ouvidorias Públicas existentes em âmbito federal, o Decreto nº 9.492, de 05/09/2018, impõe a obrigatoriedade de utilização da plataforma *Fala.BR* para registro de manifestação pelos indivíduos, mesmo se recebida por outro meio. Ou seja, a recomendação é cadastrar uma demanda recepcionada mediante ligação telefônica, por exemplo, no sistema informatizado, orientando o usuário sobre a possibilidade de usufruir a ferramenta para ter acesso ao andamento de sua manifestação em meio digital, incluindo a resposta conclusiva.

No nosso entendimento, o ideal para a administração pública seria o uso generalizado de uma plataforma única, nos moldes do *Fala.BR*, que inclusive pode ser objeto de adesão por parte de entes de outras esferas e níveis de governo. Tal concretização viabilizaria a aplicação das pesquisas de satisfação em um único local, de maneira uniforme.

Caso não seja utilizado um sistema como base, no entanto, não afastamos a possibilidade de aplicação do questionário padrão em outros canais, embora previstas certas limitações, a exemplo da impossibilidade de visualização da apresentação das perguntas, bem como outras consequências negativas. Nessas situações, recomenda-se que não sejam implementadas alterações em pontos essenciais do documento, como nos enunciados de suas perguntas, em seu quantitativo, nas escalas utilizadas, entre outros.

Nesse sentido, é sugerido que seja possível às unidades adeptas do modelo de pesquisa proposto a adoção de adaptações pontuais, não estruturais, como tamanho de fonte, uso de outros recursos visuais (logotipo do órgão, por exemplo.), com o cuidado de não alterar a essência do questionário. Embora possa ser uma iniciativa da própria Ouvidoria, a promoção de modificações desse tipo deve ser avaliada e definida, preferivelmente, com o envolvimento de áreas como Comunicação Social (Design) e TIC do órgão.

Sobre a periodicidade, a pesquisa de satisfação proposta deve possuir caráter contínuo, como recomendado pela literatura e observado nos órgãos independentes pesquisados, sem exceção, podendo ser realizada, em tese, durante todos os dias do ano. No entanto, sua disponibilização precisa ocorrer sob demanda, mais especificamente após o fornecimento de cada resposta conclusiva relativa à manifestação registrada pelo usuário da Ouvidoria.

Essa é a conduta sugerida, que corresponde a mesma de quase todos os respondentes. Nesse contexto, a disponibilização de um *link* no sítio oficial do órgão, de forma *perene*, com o intuito de avaliar os serviços prestados pela Ouvidoria – prática

adotada por alguns integrantes do estudo em questão – deve ser evitada, já que foi observado que qualquer indivíduo possui acesso para responder à ferramenta nesses casos, inclusive quem não registrou manifestação perante a unidade.

Em tese, tal medida também pode dificultar a adesão dos usuários, seja pela necessidade de percorrer mais um caminho no portal da internet, seja pela possibilidade de sua apresentação não se encontrar devidamente evidenciada na página ou adequadamente localizada, entre outros.

No caso das Ouvidorias Públicas, não há por que se falar na realização da pesquisa durante um período específico do ano ou apenas para parte das manifestações, haja vista que essas delimitações sujeitam os resultados a vieses e que, quanto maior a amostra alcançada, mais ela tende a representar a realidade.

É interessante que sua aplicação ocorra de forma automática – coibindo viés no resultado da pesquisa pelo fator temporal entre a aferição da satisfação e a prestação do serviço, conforme literatura –, diretamente por meio do sistema informatizado de Ouvidoria, de preferência na mesma tela em que são acessados o texto da manifestação, a resposta conclusiva, entre outros, pela praticidade, a qual foi citada por alguns respondentes como parâmetro adotado para elaboração e definição das perguntas de suas pesquisas.

O acesso ao questionário também pode se dar mediante envio de um e-mail ao cidadão, contendo *link* que, recomenda-se, o direcionará para o mesmo sistema disponibilizado pela Ouvidoria, no qual é possível consultar a resposta de sua manifestação e participar da pesquisa de satisfação.

É importante que esse sistema possua opção que permita o envio de uma nova resposta ao demandante, caso se constate sua insatisfação por meio da pesquisa aplicada, funcionalidade disponibilizada por alguns órgãos independentes, visando o complemento de seu conteúdo, algum esclarecimento ou retificação, entre outros.

Entretanto, tal conduta pode ser adotada facilmente, na prática, pelos entes, sem necessidade de adaptação de sistema informatizado, podendo se dar via canal telefônico, e-mail, entre outros, tendo em vista que, em geral, as Ouvidorias detém acesso a dados para contato com o cidadão.

Na verdade, considero que em situações como essa, caso não seja identificado qualquer problema com a resposta fornecida ao demandante, seja efetuado novo contato, preferencialmente via telefone, momento que pode se traduzir em uma oportunidade de conhecer melhor o(s) motivo(s) de sua insatisfação e de talvez explicar-

lhe de maneira mais direta o contexto de sua demanda e de uma possível solução, o posicionamento do órgão, entre outros, considerando as vantagens trazidas com o uso desse canal.

Após a aplicação da pesquisa de satisfação, chega o momento de compilação dos dados obtidos e de geração dos resultados, em que se conhece a opinião do usuário a respeito da atuação da unidade, cuja disponibilização permite sua análise, discussão e acompanhamento, podendo ensejar em tomada de decisão por parte da instituição.

O ideal é que os resultados da pesquisa sejam compilados automaticamente e seus resultados colocados à disposição em tempo real, tudo via sistema informatizado, inclusive as informações porventura prestadas no campo aberto disponível para comentários em geral, conforme o faz a maioria dos respondentes que abordaram o assunto.

O conteúdo disponibilizado deve apresentar-se de modo que seja fácil sua assimilação e análise pelos interessados, com uso de imagens, gráficos, entre outros. Essa clareza foi, inclusive, um parâmetro considerado por um dos respondentes para elaboração e definição das perguntas de sua pesquisa.

Após a análise dos resultados pela equipe vem a etapa de sua discussão interna, com a possibilidade de participação de outras áreas envolvidas. Em tese, esse momento deve ser periódico, com frequência a ser definida pelo ente, a depender do porte da unidade, da quantidade de demandas que recebe, entre outros; mas se recomenda que haja a possibilidade de acontecer de forma extraordinária, caso necessário.

Essas atividades de análise e discussão só são possíveis mediante o acompanhamento dos resultados, o qual deve corresponder a uma atividade permanente da equipe de Ouvidoria, que pode ser facilitada, por exemplo, pelo recebimento de um aviso informando que alguém respondeu à pesquisa de satisfação, toda vez em que isso ocorrer.

Sugere-se que os resultados sejam divulgados periodicamente com as equipes envolvidas (setores demandados, áreas as quais a Ouvidoria pode estar vinculada, a exemplo de uma Ouvidoria-Geral ou de uma Secretaria de Transparência e Controle; e alta administração), conforme recomendado pela literatura, visando possível tomada de decisão, não necessariamente todos eles com a mesma periodicidade.

O mais importante é que as informações úteis obtidas por meio das pesquisas de satisfação estejam disponíveis em tempo real aos interessados, medida considerada

fundamental pela literatura para subsidiar a devida adoção de providências por parte dos responsáveis, se for o caso.

Inclusive, em diversos modelos de convite encaminhados pelas Ouvidorias dos órgãos independentes aos seus usuários para participação na pesquisa é mencionado que a resposta fornecida pode servir para aperfeiçoamento do próprio serviço ofertado pela unidade, conduta que, caso aplicada, se coaduna com dispositivo do CDU.

Outro ponto fundamental é que tais resultados, de alguma forma, sejam considerados como item a ser avaliado para aferir o desempenho do órgão em nível estratégico, como mencionou um dos respondentes, juntamente com os dos demais serviços ofertados pelo ente, o que concede relevância às atividades de Ouvidoria, à ferramenta de pesquisa, ao seu monitoramento, entre outros.

Ainda com relação aos resultados da pesquisa, sua divulgação ao público externo no portal oficial da entidade é uma exigência do CDU, a qual é atendida pela grande maioria dos integrantes do presente estudo (83%) e corresponde a uma das boas práticas citadas na literatura.

Recomenda-se que essa comunicação se dê não apenas por meio de relatórios estatísticos ou de atividades divulgados regularmente, como o fazem 75% dos órgãos independentes, mas principalmente por meio de plataforma interativa, dotada de imagens, gráficos, entre outros artifícios que facilitem a visualização dos dados por parte da sociedade.

Sistemas desse tipo são utilizados por apenas 25% dos participantes do estudo em questão e dispõem de informações a respeito das pesquisas de satisfação em tempo real, com exceção daquelas porventura prestadas nos campos abertos disponíveis para comentários em geral. Além disso, permitem a aplicação de filtros na busca de dados, comparativos entre Ouvidorias (a depender do caso) e entre períodos da mesma unidade.

Vale mencionar que tal divulgação é apenas uma das medidas que buscam atender ao princípio da transparência, no caso das Ouvidorias Públicas, as quais podem ampliar sua efetivação ao conceder, por exemplo, acesso aos usuários para acompanhamento de tramitação de sua manifestação (setor onde se encontra, servidor responsável, entre outros).

Ainda nesse contexto, outra ação possível corresponde à disponibilidade de um banco de dados com respostas variadas anteriormente concedidas pela Ouvidoria, as

quais podem evitar, inclusive, o registro de novas demandas sobre um mesmo tema já abordado em outra oportunidade.

A pesquisa de satisfação possui caráter facultativo de participação, o que não poderia ser diferente. Dessa forma, é comum que seja enviado um breve convite sobre sua aplicação aos usuários do serviço, mensagem importante que introduz o tema perante o cidadão, chamando-o a dispor parte de seu tempo para emitir uma opinião quanto à atuação da unidade.

Apesar de todos os órgãos independentes adotarem essa medida, em apenas um deles isso se dá via sistema informatizado de Ouvidoria, o que no nosso entendimento é a situação ideal pela praticidade, traduzida no acesso imediato à pesquisa após visualização da resposta conclusiva, de preferência na mesma tela, sem necessidade de direcionamento a outra(s) página(s) ou de efetuar um novo *login* de acesso.

Nesse momento, é fundamental que sejam destacadas, de antemão, algumas informações básicas a respeito da pesquisa, como o número de perguntas (fechadas e abertas) e o tempo estimado de resposta, como citaram quase metade dos participantes do presente estudo (42%), a fim de demonstrar ao usuário que se trata de um procedimento rápido, incentivando sua participação.

No caso do modelo de referência de pesquisa de satisfação proposto para as Ouvidorias Públicas, o convite seria nos seguintes moldes: *“Queremos saber sua opinião sobre o serviço prestado pela Ouvidoria. São 02 perguntas e um campo aberto (opcional) que você responde em menos de 01 minuto. É rápido! Clique aqui para participar da pesquisa.”*

Da mesma forma que há uma etapa preliminar à pesquisa – o convite, também é sugerido que haja uma posterior, após sua finalização. Trata-se de mensagem simples, confirmando e agradecendo a participação do cidadão na pesquisa, o que, no caso do modelo apresentado a seguir, ocorre da seguinte forma: *“Sua avaliação foi enviada. O [nome do órgão] agradece sua participação.”*

A confirmação é relevante pois concede um retorno ao cidadão que pode evitar uma insatisfação provocada pelo fato de o usuário julgar que dispendeu tempo em algo supostamente não concretizado, assim como novas tentativas de participação na pesquisa, pela dúvida existente com relação ao seu envio, devido a algum problema na transmissão dos dados, por exemplo. Tal medida pode, juntamente com o agradecimento, de certa forma servir também para estimular o indivíduo a participar de propostas semelhantes no futuro.

5.2 MODELO DE REFERÊNCIA

No acesso à pesquisa de satisfação propriamente dita deve constar inicialmente um texto informando sinteticamente as atribuições de uma Ouvidoria Pública e que o questionário a ser aplicado se refere exclusivamente à atuação da unidade, a qual não se confunde com a do órgão como um todo ou a de determinado setor.

Isso é necessário devido a dois fatores que buscamos afastar. Um é a tendência comum do usuário, ao avaliar a Ouvidoria, considerar – até mesmo intuitivamente – como critério de satisfação se a sua demanda em si foi atendida, o que normalmente compete ao órgão como um todo ou a uma de suas unidades.

Um exemplo simples que retrata essa situação ocorre quando um usuário solicita o fechamento de um buraco em uma via, diretamente por meio da Ouvidoria, a qual se posicionará com base nas informações fornecidas pelo setor responsável. Nesse caso, se o serviço for executado com brevidade, a contento, o cidadão tende, em princípio, a avaliar a Ouvidoria positivamente. Mas se sua realização depender de uma licitação, de disponibilidade financeira, entre outros, em geral se estabelece um sentimento de insatisfação propenso a impactar negativamente na percepção do usuário com relação ao desempenho da unidade.

O outro fator ocorre de forma semelhante, só que mediante um contato anterior com a instituição. Para exemplificar consideremos o mesmo caso anterior, só que, ao invés de o pedido ter sido efetuado inicialmente à Ouvidoria, o usuário o protocolou diretamente no próprio órgão. Nessa situação, sua experiência prévia com a instituição tende também a ser levada em conta na avaliação da unidade, quase sempre de forma negativa, pois o fato de ele recorrer a outra instância (Ouvidoria) já presume que seu requerimento não foi atendido a contento. Além disso, o usuário está sujeito a vivenciar outros acontecimentos causadores de insatisfação, como espera desarrazoada ou mau atendimento durante o protocolo, por exemplo.

Por tais motivos é interessante que um texto prévio reforce para o indivíduo quais as competências da unidade e que o questionário avaliativo se refere exclusivamente ao serviço prestado por ela, buscando minimizar que possíveis sentimentos de insatisfação anteriormente adquiridos ou desconhecimento sobre a atuação da Ouvidoria causem viés em sua avaliação.

Na verdade, é relevante que textos com teor semelhante estejam inseridos em determinados espaços da página da Ouvidoria na internet, no momento em que o

usuário efetua o seu cadastro no sistema de Ouvidoria ou registra uma manifestação, por exemplo, como tentativa de previamente conscientizá-lo a respeito da atuação da unidade e, conseqüentemente, deixá-lo apto a avaliá-la de uma forma mais justa e condizente com a realidade.

Informações adicionais também são bem-vindas, como prazo legal para fornecimento de resposta e possibilidade de sua prorrogação, a qualidade esperada da resposta (clareza, objetividade, entre outros), aspectos que devem estar contidos também na Carta de Serviços ao Usuário.

A inserção dessas informações é fundamental, na medida em que parte da população enxerga nesse instituto de participação um canal para solução imediata de todas as demandas individuais ou sociais existentes, o que pode acarretar frustração caso sua manifestação não seja atendida.

O conteúdo exposto deve ser o mais objetivo possível, evitando leitura desnecessária, causa de possível desinteresse do usuário, como sugerido a seguir, o qual foi adaptado do CDU: *“A pesquisa de satisfação se refere exclusivamente à atuação da Ouvidoria, a qual possui entre suas atribuições: receber, analisar e encaminhar às instâncias competentes as manifestações dos usuários, acompanhando o seu tratamento e a sua efetiva conclusão.”*

Após o texto inicial, o modelo de referência proposto para pesquisa de satisfação apresenta os questionamentos e as respectivas opções de resposta, o qual busca obter ao mesmo tempo dados quantitativos e qualitativos – característica observada em 92% dos respondentes – por meio de 02 perguntas fechadas, de resposta obrigatória, e 01 aberta, de participação facultativa.

A definição da quantidade de enunciados se fundamentou principalmente no critério da objetividade, ou seja, tentou-se extrair o máximo de informações relativas à satisfação com o serviço prestado pela Ouvidoria, na perspectiva do usuário, com o menor número possível de quesitos.

O conteúdo dessas questões aborda o nível de satisfação do cidadão com o serviço recebido e os motivos que o conduziram a essa percepção, cuja elaboração teve como parâmetros preponderantes a clareza e a concisão, de maneira semelhante aos adotados por alguns dos respondentes.

Tais decisões foram estabelecidas com base principalmente na tentativa de obter adesão do cidadão à pesquisa – considerando ainda mais a sobrecarga de dados à qual os indivíduos estão expostos nos dias atuais –, que deve conter perguntas simples, de

acordo com a literatura, em quantidade adequada; ou seja, não pode ser longa, conforme mencionado por alguns órgãos independentes, os quais ainda julgaram a participação voluntária do usuário na pesquisa como a grande dificuldade enfrentada para a elaboração de seus instrumentos de coleta e a maior justificativa para alterações futuras.

Sobre as opções de resposta, decidimos pelo uso de escala do tipo Likert em uma pergunta fechada, enquanto na outra há alternativas de múltipla escolha, com possibilidade de mais de uma marcação. Essa composição simplifica e facilita o fornecimento da resposta pelo usuário – levando-se em conta os dados que se pretende obter – e permite estimar um índice de satisfação, identificar os principais atributos de (in)satisfação apontados pelo público-alvo, comparar esses dados ao longo do tempo, entre outros.

Quanto às perguntas, salientamos que enunciados do tipo “*A sua demanda foi atendida?*”, adotados por alguns dos respondentes, em tese devem ser evitados, pois sua resposta não apresenta qualquer informação a respeito da satisfação do cidadão com o serviço ofertado, bem como não aponta justificativas para tal sentimento, seguindo recomendação da literatura.

No caso do primeiro quesito do modelo proposto, o seu enunciado corresponde a: “*Independentemente do resultado de sua manifestação, como você avalia o serviço prestado pela Ouvidoria?*”, contendo as seguintes opções de resposta na escala Likert de 05 pontos: “péssimo/ruim/regular/bom/ótimo”, acompanhadas de *emojis* que representam sentimentos relacionados a cada uma dessas alternativas.

O fator “serviço prestado pela Ouvidoria” é o que melhor sintetiza o que será avaliado pelo usuário, pois, em tese, integra todo o processo de atendimento ofertado pela unidade, desde o contato inicial com a página da Ouvidoria ou com um atendente em um espaço físico, a acessibilidade ao portal da internet ou física, o atendimento recebido por telefone, o tempo transcorrido para resposta, entre outros, até a qualidade da resposta final.

Outro ponto fundamental na pergunta trata de mais uma tentativa de distinguir o serviço prestado pela Ouvidoria daquele ofertado pelo órgão como um todo ou por determinado setor, já mencionado como um problema a ser enfrentado, considerando o potencial de impacto que o fator resolubilidade da demanda pode acarretar na satisfação do usuário e, conseqüentemente, gerar um viés negativo na avaliação do serviço recebido, situação semelhante à de uma insatisfação prévia, por exemplo, presente em parte dos usuários desse canal de participação.

A escala de resposta selecionada (05 pontos) é a mais adotada pelos órgãos independentes, com opção de resposta neutra, cuja utilização é recomendada pela literatura consultada. As alternativas disponíveis, que abordam adjetivos entre péssimo e ótimo, são as mais adequadas para retratar a percepção do usuário quanto ao serviço prestado, por adotarem termos usuais, mais facilmente identificados pela população em geral, em detrimento de opções que, por exemplo, vão de muito insatisfeito a muito satisfeito, que podem causar certa dúvida diante da palavra *satisfação*, de uso não tão comum no dia a dia.

Os resultados desse quesito podem ser aferidos mediante pontuação que vai de 01 (péssimo) a 05 (ótimo), cuja média aritmética representa o índice de satisfação dos usuários, uma avaliação da unidade que permite a comparação de sua atuação com outras – inclusive por meio de ranking com esse objetivo, como prevê o CDU –, fundamentada na perspectiva de seu público.

Nesse contexto, as avaliações individuais com notas iguais ou inferiores a 3 devem chamar a atenção e terem um tratamento especial do órgão, mediante análise que busque identificar a(s) causa(s) da insatisfação do cidadão, o que inclui a possibilidade de contato direto para obtenção de esclarecimentos, ação que pode ensejar na adoção de medidas de aprimoramento.

O segundo questionamento do modelo de pesquisa proposto – “*Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) considerado(s) para escolha da resposta anterior?*” – tenta identificar os atributos julgados pelos usuários como mais importantes em sua percepção, relativos à avaliação do serviço ofertado pela Ouvidoria.

O quesito traz alternativas de múltipla escolha para resposta, com possibilidade de mais de uma marcação, cujos itens são: qualidade da resposta (clareza, conteúdo, objetividade, etc.); tempo de resposta; atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria (receptividade, cortesia, atenção, etc.); acessibilidade do sistema de Ouvidoria.

Essa composição permite ao cidadão, em um único item, informar os motivos mais relevantes, em sua concepção, que o fizeram avaliar o serviço satisfatoriamente ou não na pergunta anterior, ao invés de precisar responder a várias perguntas sobre cada tema, do tipo: “*Como você avalia a qualidade da resposta fornecida?*” e “*Como você avalia o tempo decorrido para resposta?*”, com opções de resposta na escala do tipo Likert, como observado em pesquisas aplicadas pelos órgãos independentes.

A contabilização dos resultados dessa questão pode ser efetuada com base na resposta concedida no questionamento anterior, considerando as avaliações com notas 01 e 02 (péssimo e ruim) como negativas e as com 04 e 05 (bom e ótimo) como positivas, enquanto as com 03 (regular) seriam desconsideradas pela incerteza que proporcionam quanto à satisfação ou à insatisfação com determinado atributo. A título de exemplo, não há como afirmar que a opção “tempo de resposta”, marcada como principal motivo para uma avaliação “regular” do serviço prestado, tenha sido avaliada negativa ou positivamente.

Situação semelhante acontece quando determinado aspecto não é selecionado numa avaliação positiva ou negativa (notas com exceção da 03), a exemplo de um cidadão que atribuiu nota máxima de satisfação com o serviço, mas não selecionou o item “acessibilidade do Sistema de Ouvidoria” como um dos mais relevantes para sua avaliação, o que nos impede de tirarmos conclusões a respeito desse atributo em específico: se ele não foi enquadrado como “ótimo”, mas apenas como “bom”; se foi considerado apenas “regular”; se foi avaliado como “ruim”, mas os demais aspectos foram avaliados tão acima da média que o usuário concedeu nota geral positiva; entre outras possibilidades.

Se com esse tipo de quesito há ganhos em termos de tempo e de praticidade, os quais elevam, conseqüentemente, a tendência de adesão do usuário, a principal desvantagem é justamente a que diz respeito à impossibilidade de avaliar todos os atributos a cada pesquisa respondida.

Já o terceiro item do modelo de referência para pesquisa de satisfação nas Ouvidorias Públicas corresponde a uma pergunta aberta, com espaço para comentários em geral por parte do usuário, que podem se traduzir em críticas, sugestões, elogios, entre outros; e cujo título sugerido é: *“Deixe aqui seus comentários. Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.”*

A primeira parte do enunciado – *“Deixe aqui seus comentários.”* – procura deixar o cidadão à vontade para se pronunciar a respeito de qualquer situação, seja a respeito da Ouvidoria, de outra área do órgão ou do ente como um todo, cujo teor pode ter desdobramentos diversos, como ensejar a abertura de uma nova manifestação, o acionamento de uma área envolvida, um contato telefônico com o demandante, entre outros.

Já a segunda parte – *“Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.”* – ressalta para o usuário que esse espaço é uma oportunidade

concedida com vistas a subsidiar alguma tomada de decisão organizacional, traduzida no aperfeiçoamento do atendimento ao público, dos procedimentos internos, entre outros; deixando evidente que o cidadão é ouvido e pode fazer parte desse processo.

O campo aberto se apresenta como uma possibilidade que o cidadão possui de se expressar com maior liberdade, de tratar de assuntos não abrangidos pelos demais quesitos da pesquisa de satisfação, uma chance para conhecer mais a fundo como se deu a prestação do serviço, sob a sua perspectiva, e, segundo a literatura, um momento para entender e explorar em profundidade suas experiências e expectativas.

A fim de ilustrar o modelo de referência em pesquisa de satisfação em Ouvidorias Públicas proposto, segue a Figura 04:

Figura 04 – Modelo Referencial de Pesquisa de Satisfação

Modelo Referencial de Pesquisa de Satisfação em Ouvidorias Públicas

1º) Independentemente do resultado de sua manifestação, como você avalia o serviço prestado pela Ouvidoria?

() péssimo;  () ruim;  () regular;  () bom;  () ótimo. 

2º) Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) considerado(s) para escolha da resposta anterior?

() qualidade da resposta (clareza, conteúdo, objetividade, etc.);
 () tempo de resposta;
 () atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria (receptividade, cortesia, atenção, etc.);
 () acessibilidade do sistema de Ouvidoria.

3º) Deixe aqui seus comentários. Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações coletadas junto aos órgãos independentes que atuam em âmbito nacional confirmaram que suas Ouvidorias Públicas aplicam pesquisas de satisfação junto aos seus usuários, porém, sem uma padronização definida, apesar dos naturais pontos em comum identificados.

As diferenças constam nas perguntas, em seu teor e quantidade, nos temas apresentados, no uso das escalas de pontos – no caso das perguntas fechadas –, bem como nas opções de resposta das questões de múltipla escolha. Como similaridade, há o campo aberto amplamente utilizado, o que demonstra o interesse por dados tanto quantitativos como qualitativos.

Entre as recorrências observadas quanto aos temas das questões, por exemplo, estão as que abordam o serviço prestado pela Ouvidoria, o tempo e a qualidade da resposta da unidade, o atendimento prestado pelos seus servidores, sobre os quais se tenta conhecer a satisfação do usuário.

Com relação a aspectos inadequados, o que mais chamou atenção diz respeito ao uso de escala que apresenta assimetria, composta por mais opções de resposta com teor positivo do que negativo, a exemplo de: ruim, regular, bom e ótimo; de modo que os seus resultados são fruto de uma avaliação enviesada, os quais tendem a índices mais satisfatórios.

Um dos maiores desafios observados junto aos órgãos participantes do estudo se refere à dificuldade para a adesão dos usuários em participarem das pesquisas de satisfação, a qual é a maior justificativa para modificações realizadas ao longo do tempo nos instrumentos utilizados, a partir de sua implementação.

Quanto ao aproveitamento dos resultados obtidos por meio das pesquisas de satisfação, há diversas lacunas no que diz respeito à sua efetivação, se os órgãos de fato os utilizam para análise e discussão, quem participa e como ocorrem essas atividades, além do seu acompanhamento e possível adoção de providências a partir deles.

Todas essas conclusões foram obtidas após a organização e análise do material coletado, que permitiu a construção de um modelo de referência de pesquisa de satisfação voltado para adoção junto aos usuários das Ouvidorias Públicas, o qual foi apresentado em um documento composto também de recomendações gerais a respeito de sua aplicação e da gestão dos seus resultados.

O modelo sugerido contém duas perguntas fechadas e uma aberta – as quais buscam obter dados quantitativos e qualitativos que reflitam como se deu a prestação do serviço pela ótica do cidadão, bem como identificar quais os principais aspectos considerados para essa avaliação, tendo em vista as peculiaridades de um atendimento de Ouvidoria –, cujo conteúdo e estrutura tentam estimular a participação do cidadão na pesquisa, ou seja, sua adesão.

Uma limitação do presente estudo diz respeito à ausência de aplicação prévia do modelo de referência elaborado, o chamado pré-teste realizado com os usuários e recomendado pela literatura, visando validação da ferramenta, com a possibilidade de colaboração de especialistas na área, o que pode ser adotado em um estudo futuro mais aprofundado sobre o assunto.

Outra restrição diz respeito à subjetividade das respostas encaminhadas pelos órgãos independentes, que podem omitir fatos relevantes ou, até mesmo, não condizer com a realidade, a exemplo do uso dos dados das pesquisas para adoção de aprimoramentos. Inclusive, em alguns casos, as informações fornecidas não atenderam ao pedido no enunciado.

Sugere-se que o presente estudo possa ser aprofundado sob outras perspectivas, com ênfase, por exemplo, na possível gestão dos resultados das pesquisas de satisfação; ou de forma que contemple mais atores na amostra, como é o caso dos entes municipais, com o intuito de se conhecer melhor a atuação das Ouvidorias Públicas a nível local, o índice de satisfação de seus usuários, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ABQ. ACADEMIA BRASILEIRA DA QUALIDADE (ABQ). **O livro ABQ da qualidade no Brasil**. Ettore Bresciani Filho (Coord.). São Paulo: Academia Brasileira da Qualidade, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3megqW8>. Acesso em: 03 jun. 2022.
- ABRÃO, C. H. O papel das ouvidorias no Ministério Público e no estado democrático. **Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público: ouvidorias do Ministério Público e o Estado democrático de direito**, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Brasília, v. 1, n. 1, p. 47-59, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GgkoXn>. Acesso em: 24 maio 2022.
- ABREU, A. A.; ANTONIALLI, L. M.; ANDRADE, D. M. Explorando a base intelectual do tema qualidade em serviços: quando o discurso muda o tom. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, 137-168, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3NKbgwF>. Acesso em: 31 maio 2022.
- ALMEIDA, N. B.; CEOLIN, A. C.; MIRANDA, A. C. C. Pesquisa de satisfação nas Ouvidorias Gerais dos Estados: aplicação e modelos. In: 31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANGRAD, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3wKUkxO>. Acesso em: 30 mai. 2021.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, 1994. Disponível em: <https://bit.ly/3gggdNz>. Acesso em: 30 mar. 2021.
- ANDREASSEN, T. W. Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 7, n. 2, p. 16-34, abr. 1994. Disponível em: <https://bit.ly/3kRsdrA>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- ARRUDA, A. M. F.; TELES, J. S. A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, julho-dezembro, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3ggojG5>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- AVELINO, A. C. **Qualidade no processo de produção: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3k3LCFp>. Acesso em: 12 fev. 2021.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3. P. 438-449, UFSCar, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/390y5gP>. Acesso em: 31 maio 2022.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BELLO, A. A (in)satisfação com os serviços públicos: um modelo dinâmico. **Revista Latinoamericana de Opinión Pública**, [S. l.], p. 1-27, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3mmaDxS>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BELTRAMI, M. Qualità e pubblica Amministrazione. **Economia e Diritto del Terziario**, v. 3, p. 669-781, 1992. Disponível em: <https://bit.ly/2Dj0nDa>. Acesso em: 27 mar. 2021.

BEZERRA, H. M. S. Defensor do Povo: origens do instituto do Ombudsman e a malograda experiência brasileira. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, n. 36, p. 46-73, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3FYTNOg>. Acesso em: 18 mai. 2022.

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

BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 69-82, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251871?seq=1>. Acesso em: 03 fev. 2021.

BOLZAN, L. C.; BRANDÃO, L. C. S.; GUIMARÃES, L. A. A.; ANDRADE, V. N. S. Ouvidoria ativa: a inovação das pesquisas de satisfação na ouvidoria-geral do SUS. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília: 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2EgWe33>. Acesso em: 18 fev. 2021.

BRASIL. Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília: 14 de jun. 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3fhMHWl>. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília: 12 de ago. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3fcozEt>. Acesso em: 09 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília: 18 de nov. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2QqOEWA>. Acesso em: 24 fev. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília: 27 de jun. 2017a. Disponível em: <https://bit.ly/3hM9wmC>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília: 18 de jul. 2017b. Disponível em: <https://bit.ly/39TB4UF>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BRASIL. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise *ex post*. Volume 2. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3xyRNKj>. Acesso em: 08 jun. 2022.

BROWN, M. Customer service – the key to satisfaction and loyalty. **British Telecommunications Engineering**, v. 17, n. 3, p. 114-119, 1998.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração pública**: modernização, qualidade e inovação. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

CARVALHO, A. F. R. **Um modelo de avaliação da qualidade no atendimento ao consumidor de energia elétrica aplicado na área comercial da Ceron**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3sRFzYr>. Acesso em: 13 fev. 2021.

CARVALHO, C.; BRITO, C. Assessing users' perceptions on how to improve public services quality. **Public Management Review**, v. 14, n. 4, p. 451-472, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3cP3r9x>. Acesso em: 26 mar. 2021.

CARVALHO, C. S. M. **A qualidade do serviço público: o caso da Loja do Cidadão**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia – FEP. Portugal: Universidade do Porto, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2FErcCS>. Acesso em: 13 fev. 2021.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994. Disponível em: <https://bit.ly/3cReejz>. Acesso em: 27 mar. 2021.

CGU. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático da cidadania: falando com a administração pública**. Ouvidoria-Geral da União. Coleção OGU. Brasília: CGU, 2017a. Disponível em: <https://bit.ly/3wHmYRM>. Acesso em: 20 maio 2022.

CGU. **Manual para implementação de programas de integridade: orientações para o setor público**. Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: <https://bit.ly/3GcNIya>. Acesso em: 20 maio 2022.

CGU. **Defesa do usuário e simplificação**. Profoco – programa de formação continuada em ouvidoria. Material do aluno. Brasília: CGU, jul. 2018a. Disponível em: <https://bit.ly/33ctBhS>. Acesso em: 30 jan. 2021.

CGU. **Escala Brasil transparente: metodologias e critérios de avaliação EBT 360°**. 1ª ed. Brasília: CGU, 2018b. Disponível em: <https://bit.ly/3P65DJY>. Acesso em: 06 jul. 2022.

CGU. **Manual de Ouvidoria Pública**. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/39s1aII>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CGU. **Modelo de maturidade em Ouvidoria Pública – MMOuP**: referencial teórico. Brasília: CGU, março 2021a. Disponível em: <https://bit.ly/3zE1Sak>. Acesso em: 09 jun. 2022.

CGU. **Guia metodológico de avaliação de serviços públicos por meio da plataforma virtual dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos**. Brasília: CGU, abril 2021b. Disponível em: <https://bit.ly/3tq7QHC>. Acesso em: 09 jun. 2022.

CGU. **Fala.BR** – plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação. Brasília, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3yGfwt1>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CHAVES, S.; CAMPELLO, M. A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. In: ANDRADE, D. F. (Org.). **Gestão pela qualidade**. 1ª ed. Belo Horizonte: Ed. Poisson, v. 3, p. 19-34, 2018. Disponível em: <https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/>. Acesso em: 29 maio 2022.

CNS. Conselho Nacional de Saúde (CNS). Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília: 24 maio 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3AuuiUu>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CROSBY, P. **Quality without tears: the art of hassle-free management**. New York: McGraw-Hill, 1984.

CUNHA, L. F. F. **Atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública**. Brasília: BDjur, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3mr2p6H>. Acesso em: 04 mar. 2021.

CYRILLO, R. M. Ouvidoria e governança democrática. **Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público: ouvidorias do Ministério Público e o Estado democrático de direito**, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Brasília, v. 1, n. 1, p. 61-69, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GgkoXn>. Acesso em: 24 mai. 2022.

CYRILLO, R. M.; ALVES, V. C.; OLIVEIRA, A. L. L. Ouvidoria e participação cidadã. **Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público: ouvidorias do Ministério Público e o Estado democrático de direito**, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Brasília, v. 1, n. 1, p. 71-85, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GgkoXn>. Acesso em: 24 mai. 2022.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3VZneWY>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DALKEY, N. C. **The Delphi method**. An experimental study of group opinion. Santa Monica: Rand Corporation, 1969.

DALLEDONNE, J. **Gestão de serviços: a chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DINSDALE, G.; MARSON, D. B.; SCHMIDT, F.; STRICKLAND, T. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros**. Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos Enap n. 20. Brasília: Enap, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3dxNi7l>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos**. Texto para discussão nº 42. Pesquisa Enap. Brasília: Enap, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/30daZwf>. Acesso em: 21 fev. 2021.

ENAP. **Curso gestão em Ouvidoria**: módulo 1 – fundamentos e atuação da Ouvidoria Pública. Brasília: Enap, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3t0X0aZ>. Acesso em: 26 mai. 2022.

ENAP. **Pesquisa sobre serviços públicos de atendimento do governo federal**. Cadernos Enap n. 55. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3zn9i1q>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ENAP. **Avaliação da qualidade de serviços como base para gestão e melhoria de serviços públicos**: módulo 1 – Visão geral sobre serviços e avaliação de serviços públicos. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3tdFvEF>. Acesso em: 03 jun. 2022.

ESPERIDIAO, M.; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários. **Ciência & Saúde Coletiva [online]**, v.10, suppl, p. 303-312, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2PzlQhF>. Acesso em: 09 fev. 2021.

ESPERIDIÃO, M. A.; VIEIRA-DA-SILVA, L. M. A satisfação do usuário na avaliação de serviços de saúde: ensaio sobre a imposição de problemática. **Saúde em Debate**, v. 42, n. especial 2, pp. 331-340, out. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3zjHqv9>. Acesso em: 07 jun. 2022.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilitadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 55-72, Universidade FUMEC, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3t4ijZj>. Acesso em: 30 mai. 2022.

FERRARA JUNIOR, C.; DAIBEM, A. M. L. A reflexão bioética na gestão universitária no modelo da Economia de Comunhão e a atuação do Ombudsman. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 63-81, 2017/2018. Disponível em: <https://bit.ly/3kaKpyk>. Acesso em: 12 jul. 2021.

FERREIRA, F. G. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999. Disponível em: <https://bit.ly/39HjTqt>. Acesso em: 12 fev. 2021.

FONSECA, M. J.; BORGES JÚNIOR, A. A. O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública: o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/3rRYfpz>. Acesso em: 05 mar. 2021.

FOSTER, D.; JONKER, J. Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society. **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 4, p. 323-328, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3mmV08C>. Acesso em: 24 mar. 2021.

GASTER, L. **Quality in public services: managers' choices**. 2ª ed. Buckingham: Open University Press, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995. Disponível em: <https://bit.ly/3jfqlXT>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GOMES, M. E. A. C. A institucionalização do *ombudsman* no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 167, p. 1-21, jan./mar., 1987. Disponível em: <https://bit.ly/3jFxr93>. Acesso em: 26 jan. 2021.

GONÇALVES, A. **A avaliação do desempenho da gestão do sector público**. 2º Encontro INA, 2000.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2ª ed. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2000.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. **Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, Brasília, n. 1, 2003. Laboratório de Psicologia Ambiental – UnB. Disponível em: <https://bit.ly/3ICgc7C>. Acesso em: 11 jan. 2023.

HENNIG-THURAU, T.; WALSH, G. Electronic word-of-mouth: motives for and consequences of reading customer articulations on the internet. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 8, n. 2, p. 51-74, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/27751096?seq=1>. Acesso em: 07 mar. 2021.

HEREZAI, A. C.; BARATTO, I.; GNOATTO, F. Avaliação da satisfação das refeições servidas em hospitais do município de Pato Branco-PR. **RBONE - Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento**, v. 12, n. 72, p. 479-485, jul./ago. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3NSO0fW>. Acesso em: 07 jun. 2022.

HOLBROOK, M. B.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. (eds.). **Perceived quality: how consumers view stores and merchandise**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1985.

INTERNATIONAL OMBUDS ASSOCIATION. **Code of Ethics**. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3Nti95s>. Acesso em: 23 maio 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Projeto coleta OGU 2014: relatório de pesquisa**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Yuejls>. Acesso em: 24 fev. 2021.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control?** The Japanese way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.

JURAN, J. **Juran on planning for quality**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1988.

JURAN, J. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KELLY, J. M.; SWINDELL, D. A multiple-indicator approach to municipal service evaluation: correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions. **Public Administration Review**, v. 62, n. 5, p. 610-621, setembro-outubro, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/39H3bYc>. Acesso em 06 mar. 2021.

KISSLER, L. Modernização do serviço público: caminhos e impasses na reforma administrativa alemã. **Revista de Negócios FURB**, Blumenau, v. 3, n. 2, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/3mi5AgQ>. Acesso em: 26 mar. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAGES, C. R.; PIERCY, N. F. Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 215-230, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/31Ljxun>. Acesso em 01 mar. 2021.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LIMA, A. S. C.; SCALIZE, P. S.; ARRUDA, P. N.; BAUMANN, L. R. F. Satisfação e percepção dos usuários dos sistemas de saneamento de municípios goianos operados pelas prefeituras. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 22, n. 03, p. 415-428, maio/jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3NzJ3Jt>. Acesso em: 08 jun. 2022.

LISBOA, M. T. Elementos para elaboração de um desenho de pesquisa. **Mural Internacional**, Rio de Janeiro, v. 10, set. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3NURApr>. Acesso em: 07 jul. 2022.

LYRA, R. P. Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira. In: _____. (Org.). **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**, João Pessoa: Ed. UFPB, p. 119-152, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2D6Zb5J>. Acesso em: 26 fev. 2020.

- LOMBARDI, L.; BEVILACQUA, S. A ouvidoria à luz da análise de conteúdo. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 134–151, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/31F6Rix>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- MAIN, J. **Guerras pela qualidade**: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **Revista Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE, Recife, v. 8, n. 2, p. 279-297, maio-agosto, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/39HAsT1>. Acesso em: 11 fev. 2021.
- MANGINI, E. R.; URDAN, A. T.; SANTOS, A. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 207-217, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3t6wBJ4>. Acesso em: 31 maio 2022.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARSHALL JÚNIOR, I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2ª ed. New York: Harper & Row, 1970.
- MATOS, C. A. Uma generalização empírica sobre comunicação boca a boca usando metanálise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 877-896, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3gdDH50>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- MATZLER, K.; FÜLLER, J.; RENZL, B.; HERTING, S.; SPÄTH, S. Customer satisfaction with alpine ski areas: the moderating effects of personal, situational, and product factors. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 4, p. 403-413, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3uq1OEX>. Acesso em: 30 mar. 2021.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 44ª. ed. São Paulo: JusPODIVM/Malheiros, 2020.
- MELLO, M. P.; CALLEGARI, J. A. Ouvidoria: direito fundamental de acesso à justiça e defesa da cidadania. In: CONGRESSO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR EM SOCIAIS E HUMANIDADES, 2012, Niterói/RJ: ANINTER-SH/PPGSD-UFF. Disponível em: <https://tinyurl.com/y2nl6hzp>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- MENEZES, R. A. **A atuação das Ouvidorias Públicas federais como instâncias de controle e participação social no Brasil**. Texto para discussão nº 2286. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3LufU0g>. Acesso em: 19 maio 2022.
- MILAKOVICH, M. E. **Public sector the state of results-driver customer service quality in government**. National: Spring, 1998.

MOHR, L. A.; BITNER, M. J. Mutual understanding between customers and employees in service encounters. **Advances in Consumer Research**, v. 18, n. 1, p. 611-617, 1991. Disponível em: <https://bit.ly/3rLa0Op>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MORENO, D. As ouvidorias legislativas e o seu papel na reconstrução das atividades típicas do Poder Legislativo. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, São Paulo, n. 1, ano 1 – 2017/2018, p. 165-176, 2017. Disponível em: <http://revista.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 19 maio 2022.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (MPOG). **Primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos: uma nova relação do setor público com o cidadão**. MPOG, Secretaria de Gestão. Brasília: SEGES, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3rTLwCK>. Acesso em: 09 mar. 2021.

MPOG. **Documento de referência 2008/2009**: programa nacional de gestão pública e desburocratização (GesPública) – Documento 1. MPOG. Brasília: SEGES, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3feMVxv>. Acesso em: 27 mar. 2021.

MPOG. **Pesquisa de satisfação**: guia metodológico. MPOG, Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública. Brasília: SEGEP, 2013a. Disponível em: <https://bit.ly/2P80HaD>. Acesso em: 29 mar. 2021.

MPOG. **Pesquisa de avaliação da satisfação**: guia metodológico. Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública. Versão 1/2013. Brasília: SEGEP, 2013b.

NANTES, J. F. D.; MENDES, G. H. S. (Org.) **Gestão de organizações públicas**: planejamento, organização e gestão da qualidade. 1ª ed. Volume 1. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

NASSIF, G. C. As Ouvidorias públicas no contexto de um novo modelo de governança. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 73, n. 4, ano XXVII, p. 45-60, out./dez. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2DaWJuQ>. Acesso em: 18 fev. 2021.

NORMANDO, I. M. C. **Administração de serviços públicos com foco no cidadão**: uma avaliação dos serviços prestados pelos órgãos julgadores do Superior Tribunal de Justiça. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária). Brasília: UnB, 2009. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/1547>. Acesso em: 27 mar. 2021.

NYE, J. S. In government we don't trust. **Foreign Policy**, n. 108, p. 99–111, 1997. Disponível em: www.jstor.org/stable/1149092. Acesso em: 06 fev. 2021.

OLIVEIRA, O. J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2020a.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2020b.

- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PALUDO, A. V. **Administração pública**. 10ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2022.
- PARKER, R.; BRADLEY, L. Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3fD6umZ>. Acesso em: 03 abr. 2021.
- PEDROSA, G. V.; MENEZES, V. G. **Pesquisa e modelo de avaliação da gestão da qualidade dos serviços públicos federais**: relatório técnico. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade UnB Gama, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3xzbZf1>. Acesso em: 09 jun. 2022.
- PEREIRA, O. B. O papel das ouvidorias no estado democrático de direito. **Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público**: ouvidorias do Ministério Público e o Estado democrático de direito, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Brasília, v. 1, n. 1, p. 31-45, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GgkoXn>. Acesso em: 24 mai. 2022.
- PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, set. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3xaIGzb>. Acesso em: 27 mai. 2022.
- QUEIROZ, D. A. Ouvidoria Pública como canal de comunicação para o fortalecimento da democracia representativa. **Revista do Parlamento Paulistano**, Câmara Municipal de São Paulo, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 113-127, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3jEDlaz>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- RAGO, W. V. Adapting total quality management (TQM) to government: another point of view. **Public Administration Review**, v. 54, n. 1, p. 61-64, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/976499?seq=1>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- REES, J. L. Managing quality in public services. In: DUNCAN, C. (Ed.). **The evolution of public management**: concepts and techniques for the 1990s. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan, 1992. Disponível em: <https://bit.ly/3mkHfr1>. Acesso em: 06 mar. 2021.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROCH, C. H.; POISTER, T. H. Citizens, accountability and service satisfaction: the influence of expectations. **Urban Affairs Review**, v. 41, n. 3, p. 292-308, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/3cQfvY1>. Acesso em: 08 mar. 2021.
- RODRÍGUEZ, P. G.; BURGUETE, J. L. V.; VAUGHAN, R.; EDWARDS, J. Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 6, n. 1, p. 75-90, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3cNup16>. Acesso em: 01 abr. 2021.

ROMERO, H. H.; SANT'ANNA, F. C. C. M. O papel das Ouvidorias na comunicação pública do Poder Judiciário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 2, p. 185-198, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3hINLEp>. Acesso em: 26 jan. 2021.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998. Disponível em: <https://bit.ly/33zHEP0>. Acesso em: 06 fev. 2021.

SANTOS, A. P.; LUZ, C. N. M. Crise da gestão pública: o GesPública é a solução? **Revista Humanidades e Inovação**, v. 7, n. 16, p. 517-526, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/szPGHI>. Acesso em: 04 jun. 2022.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; BURGER, F.; TEZZA, R. O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 630-657, out./dez. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3MKQJIb>. Acesso em: 24 maio 2022.

SANTOS, A. T. R. M.; COUTINHO, E. D.; VIEIRA, P. R. C. Satisfação dos usuários do metrô do Rio de Janeiro: um estudo realizado com modelagem de equações estruturais. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p. 177-196, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3mqGDkj>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SILVA, G. P. **Desenho de pesquisa**. Coleção metodologias de pesquisa. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3InxbN>. Acesso em: 07 jul. 2022.

SILVA, W. C. P.; PEDROSA, G. V.; GOMES, M. M. F. **Proposta de modelo de avaliação da satisfação de usuários de serviços públicos**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade Gama, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3HoAZc9>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SILVA, W. C. P.; GOMES, M. M. F.; PEDROSA, G. V.; SOARES, V. A.; IWAMA G.; MENEZES, V. G.; VAZ, D. P.; GUEDES D. J. C.; FIGUEIREDO, R. M. C. **Avaliação da qualidade em serviços públicos**: relatório técnico. Um modelo para serviços digitizados, presenciais e parcialmente digitizados (BRASP). Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade UnB Gama, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3Q6RjCt>. Acesso em: 09 jun. 2022.

SOUTO, C. M. R.; CORREIA-NETO, J. S. Qualidade de serviços: uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. **Journal of Perspectives in Management-JPM**, v. 1, n. 1, p. 63-73, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3aBgtc3>. Acesso em: 01 jun. 2022.

SOUSA, K. A.; MENEZES, E. A. C.; LIMA, K. C. S. Pesquisa de satisfação com acadêmicos do curso de tecnologia em logística em relação aos professores e infraestrutura do campus. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 5, p. 426-453, ago. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3aXXbgV>. Acesso em: 14 jun. 2022.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TIRONI, L. F.; SILVA, L. C. E.; VIANNA, S. M.; MÉDICI, A. C. **Critérios para geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público**. Texto para discussão nº 238. Brasília: Ipea, 1991. Disponível em: <https://bit.ly/3fG9uiz>. Acesso em: 06 jan. 2021.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade – Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2017.

TREVISAN, R; LÖBLER, M. L; VISENTINI, M. S.; BOBSIN, D. Satisfação dos usuários de serviços públicos municipais: construção e validação de um instrumento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 262-281, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/515>. Acesso em: 06 fev. 2021.

TRIGUEIRO, F. G. R. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN RYZIN, G. G. (2004). Expectations, performance and citizen satisfaction with urban services. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 23, n. 3, p. 433-448, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3sPUfar>. Acesso em: 21 jan. 2021.

VANZINI, P. R.; AGUILERA, R. C.; BISPO, A. L. L.; SANTOS, R. L.; PEREIRA, A. G.; SILVA, R. L. Análise dos fatores que determinam a percepção de uma boa qualidade no serviço de atendimento ao público. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3Mfna0i>. Acesso em: 02 jun. 2022.

VAVRA, T. G. **Improving your measurement of customer satisfaction**: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 1997.

VIGODA, E. Are you being served? The responsiveness of public administration to citizens' demands: an empirical examination in israel. **Public Administration**, v. 78, n. 1, p. 165-191, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/31IKbEa>. Acesso em: 09 fev. 2021.

WALSH, K. Marketing and public sector management. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 3, pp. 63-71, 1994. Disponível em: <https://bit.ly/2OjSV0n>. Acesso em: 09 jan. 2021.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6ª ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall, 1985. Disponível em: <https://bit.ly/2PqxL1p>. Acesso em: 15 fev. 2021.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 39-48, 1991. Disponível em: <https://bit.ly/3cN1hac>. Acesso em: 02 abr. 2021.

ZHENG, L. Do your employees feel safe reporting abuse and discrimination? **Harvard Business Review**, Diversity And Inclusion, Massachusetts, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3lBJYMV>. Acesso em: 23 maio 2022.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO**

Com base na Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011), apresento os questionamentos a seguir, que se referem à avaliação porventura efetuada pela sociedade acerca dos serviços prestados pela Ouvidoria integrante de sua estrutura:

- 1) Os serviços oferecidos pela Ouvidoria do(a) [*nome do órgão independente*] são avaliados pelos cidadãos através de Pesquisa de Satisfação? Em caso positivo, favor disponibilizar em anexo a referida Pesquisa.
- 2) Qual a unidade/órgão responsável por elaborar a Pesquisa de Satisfação?
- 3) Quais são as perguntas efetuadas aos usuários? Caso as perguntas sejam fechadas, favor mencionar também as opções de resposta disponíveis aos cidadãos. Ex. sim () não () ruim () regular () bom () ótimo ().
- 4) Quais critérios foram utilizados para a escolha das perguntas?
- 5) Quais as principais dificuldades identificadas na elaboração da Pesquisa de Satisfação?
- 6) Quando a Pesquisa de Satisfação foi implementada?
- 7) Qual a unidade/órgão responsável por aplicar a Pesquisa de Satisfação?
- 8) Qual o meio utilizado para aplicação da Pesquisa de Satisfação (papel, totem, internet, etc.)?
- 9) Sua aplicação ocorre em um período específico do ano? Com que frequência?
- 10) As perguntas foram alteradas ao longo do tempo (incluídas, excluídas, editadas)? Em caso positivo, quais as mudanças efetuadas e por quê?
- 11) Como são compilados e analisados os resultados da Pesquisa?
- 12) Os resultados da Pesquisa são discutidos e acompanhados? Se sim, de que forma?
- 13) Os resultados da pesquisa estão disponíveis para consulta no portal do órgão ou são divulgados para a sociedade por outro meio?

Desde já agradeço a atenção.

APÊNDICE B**MODELO DE REFERÊNCIA PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM
OUVIDORIAS PÚBLICAS**



MODELO DE REFERÊNCIA PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS

PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFIAP

NILSON BRAGA DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL (PROFIAP)

NILSON BRAGA DE ALMEIDA

MODELO DE REFERÊNCIA PARA PESQUISA DE
SATISFAÇÃO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS

Produto Técnico e Tecnológico apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin

RECIFE
2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS

2.1 RECOMENDAÇÕES GERAIS

- 2.1.1 Aplicação em Meio Eletrônico
- 2.1.2 Aplicação Contínua e Automática
- 2.1.3 Contato Pós-Pesquisa
- 2.1.4 Resultados
- 2.1.5 Transparência
- 2.1.6 Convite
- 2.1.7 Mensagem Pós-Participação

2.2 MODELO DE REFERÊNCIA

- 2.2.1 Texto Preliminar
- 2.2.2 Estrutura e Conteúdo

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

Apesar da evolução em alguns setores, no geral os serviços públicos ofertados no país são tachados como ineficientes e de má qualidade, deixando insatisfeita parte da população que necessita utilizá-los ou mesmo os não-usuários, influenciados pelo modo como sua prestação é retratada incessantemente pela mídia de massa. Apontando alguns problemas, Vanzini *et al.* (2021) reconhecem essa situação adversa, que torna a oferta de um serviço de qualidade uma preocupação constante das repartições públicas.

Uma maneira de auxiliar os gestores públicos na tentativa de mudar esse quadro se dá através de um processo de avaliação, o qual foi previsto na Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, também conhecida como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (CDU); e deve ser realizado permanentemente pelos entes federativos com base em alguns aspectos, entre eles os da satisfação do usuário e da qualidade do atendimento, correspondendo a, segundo Brasil (2018), um importante meio para o aprimoramento da política pública e a sua legitimidade.

Dessa forma, o cidadão pode avaliar aquilo que está sendo oferecido, oportunidade que é elogiada por Kelly e Swindell (2002), ao destacarem a relevância de explorar as dimensões da satisfação dos usuários e de compreender a sua relação com as medidas de desempenho da administração pública, mesmo que os resultados da sondagem não estejam em conformidade com as expectativas sobre a qualidade do serviço indicada por outros meios.

Essa possibilidade é reforçada pelo caráter subjetivo que envolve a qualidade, a qual, segundo Holbrook e Corfman (1985), é notada a partir das percepções e preferências dos clientes. Nesse mesmo sentido, Trigueiro (2001) afirma que a percepção de um consumidor é a chave para a qualidade, atributo presente de forma intrínseca na sociedade atual, já que, conforme Marshall Júnior *et al.* (2021), as pessoas estão frequentemente avaliando e sendo avaliadas no ato de gerar ou receber os elementos que compõem a interação e os atos de consumo existentes.

De acordo com Grönroos (2000), primeiro vem a percepção da qualidade, depois a da satisfação ou insatisfação com essa qualidade, a qual é percebida pelos clientes através da comparação que fazem entre expectativas e experiências, relativamente a uma série de dimensões da qualidade. Da comparação desta qualidade obtida pelo consumidor com a esperada, resulta a qualidade total percebida.

A repercussão dessa experiência se traduz em insatisfação ou satisfação. Esta última ocorre, para Matos (2011), quando há a superação das expectativas do indivíduo, enquanto a primeira se dá justamente pela situação oposta, levando-se em conta que necessidades pessoais e fatores emocionais, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), influenciarão no sucesso ou no fracasso do serviço.

Para que a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços públicos sejam avaliadas de forma contínua pela sociedade, conforme prevê o CDU, a administração pública como um todo deve implementar ferramenta de pesquisa com este objetivo, o que pode incluir suas Ouvidorias.

Tais unidades são um dos principais canais para contato direto com o usuário dos serviços públicos, servindo para fazer sugestões, fornecer *feedback*, efetuar reclamações, entre outros (ABRÃO, 2018), em um ato de acolhimento que estimula a satisfação do indivíduo. No entanto, segundo Queiroz (2012), elas apresentam um conceito diverso do utilizado na iniciativa privada, representando uma espécie de instância de defesa do cidadão junto às instituições provenientes da estrutura do Estado.

Em busca dessa proteção, a sociedade aciona a administração pública por meio das Ouvidorias – locais privilegiados para ausculta do indivíduo sobre a eficiência, a eficácia e a efetividade de políticas e serviços públicos (MENEZES, 2017), servindo como termômetro de sua satisfação (CGU, 2017) –, as quais têm como propósito legitimar as decisões do poder público e aperfeiçoar suas entregas, conduzindo-o ao aprimoramento de decisões a respeito dos interesses individuais e coletivos (NASSIF, 2009).

Como forma de avaliar o trabalho de intermediação entre a sociedade e a instituição na qual se inserem, algumas dessas unidades de participação começaram a efetuar, nos últimos anos, pesquisas de satisfação com os seus usuários, notadamente por meio da aplicação de questionários, a fim de conhecer qual a opinião do público sobre a sua atuação, os quais, porém, não seguem um modelo geral de referência (ALMEIDA; CEOLIN; MIRANDA, 2020).

É justamente esse modelo geral de questionário que será apresentado a seguir, produto técnico elaborado com base em referencial teórico e em um estudo realizado entre 2022 e 2023 com os órgãos independentes que atuam em âmbito nacional, considerando a classificação de órgãos públicos adotada por Meirelles (2020), mais especificamente com relação às pesquisas de satisfação aplicadas com o público de suas

Ouvidorias, a fim de identificar a percepção dos usuários sobre os serviços ofertados por essas unidades de participação social, em termos de qualidade e satisfação.

O referido estudo é intitulado “*Pesquisa de Satisfação: um Modelo em Ouvidorias Públicas*” e corresponde à Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, elaborada por Nilson Braga de Almeida sob a orientação da Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin.

2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS

O CDU impôs às instituições públicas dos três níveis e poderes da federação a obrigatoriedade em avaliar os serviços ofertados à sociedade, sob alguns aspectos, dentre eles os da satisfação do público e da qualidade do atendimento. Para aferir a percepção dos usuários, a ferramenta sugerida foi a pesquisa de satisfação, que deve ser realizada ao menos uma vez por ano e cujos resultados devem constar nos portais das entidades na *internet* (BRASIL, 2017a).

Nesse contexto, as Ouvidorias Públicas também precisam avaliar os seus serviços sob a perspectiva dos usuários, cuja interação normalmente, de acordo com a CGU (2019), é precedida de algum nível de insatisfação, conflito ou discordância. Dados do relatório *Projeto Coleta OGU 2014* apontaram que, neste ano, apenas 35% das Ouvidorias federais utilizavam pesquisas de satisfação, ao passo que nas estaduais esse índice atingia 64% (IPEA, 2016).

Tal ferramenta se revela na administração pública como um todo, incluindo suas Ouvidorias, afirma Menezes (2017), como um importante instrumento de gestão, pois permite aferir quão satisfeitos ficaram os cidadãos em relação aos serviços prestados por essas unidades, indicando pontos fortes e fracos que servem como subsídios para o aperfeiçoamento de suas atividades.

Na literatura de marketing de serviços, existem vários modelos habilitados a mensurar a satisfação dos usuários. Tendo em vista a diversificação de ofertas existentes nesse setor, os modelos são construídos considerando as particularidades de cada situação (SANTOS; COUTINHO; VIEIRA, 2017), o que não deve ser diferente no caso das Ouvidorias Públicas.

2.1 RECOMENDAÇÕES GERAIS

Inicialmente defendemos a adoção de um modelo de referência para pesquisas de satisfação aplicadas pelas Ouvidorias Públicas junto aos seus usuários, a fim de avaliar os serviços prestados por essas unidades, tendo em vista as particularidades de sua atuação no contexto do Estado brasileiro, como se desenvolve o seu processo de atendimento ao cidadão, sua atual relevância, entre outros.

O implemento desse modelo fará com que particularmente as Ouvidorias Públicas atendam ao CDU – a Lei exige avaliação continuada para o órgão ou a entidade como um todo –, ao permitir o estabelecimento de um ranking comparativo entre unidades, elaborado com base nos resultados da pesquisa de satisfação realizada com os seus usuários, traduzidos em um índice de satisfação calculado de forma idêntica para cada Ouvidoria.

2.1.1 Aplicação em Meio Eletrônico

O modelo em questão foi construído para aplicação em meio eletrônico – o mesmo utilizado por quase totalidade dos componentes (92%) do estudo realizado com os órgãos independentes –, seguindo a determinação do Decreto nº 9.094, de 17/07/2017, norma que, no entanto, abrange apenas os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal. Trata-se de uma medida que acompanha a tendência de governo digital, viabilizado por meio da adoção de novas tecnologias, notadamente a internet.

A pesquisa de satisfação pode ser realizada a partir de sistema disponível na página da Ouvidoria, no portal oficial do órgão; de aplicativos governamentais ou institucionais disponibilizados para dispositivos móveis; das mídias sociais nas quais a Ouvidoria atua, dispondo de canal para recepção de demandas sociais; entre outros.

No caso das Ouvidorias Públicas existentes em âmbito federal, o Decreto nº 9.492, de 05/09/2018, impõe a obrigatoriedade de utilização da plataforma *Fala.BR* para registro de manifestação pelos indivíduos, mesmo se recebida por outro meio. Ou seja, a recomendação é cadastrar uma demanda recepcionada mediante ligação telefônica, por exemplo, no sistema informatizado, orientando o usuário sobre a possibilidade de usufruir a ferramenta para ter acesso ao andamento de sua manifestação em meio digital, incluindo a resposta conclusiva.

No nosso entendimento, o ideal para a administração pública seria o uso generalizado de uma plataforma única, nos moldes do *Fala.BR*, que inclusive pode ser objeto de adesão por parte de entes de outras esferas e níveis de governo. Tal concretização viabilizaria a aplicação das pesquisas de satisfação em um único local, de maneira uniforme.

Caso não seja utilizado um sistema como base, no entanto, não afastamos a possibilidade de aplicação do questionário padrão em outros canais, embora previstas certas limitações, a exemplo da impossibilidade de visualização da apresentação das perguntas, bem como outras consequências negativas. Nessas situações, recomenda-se que não sejam implementadas alterações em pontos essenciais do documento, como nos enunciados de suas perguntas, em seu quantitativo, nas escalas utilizadas, entre outros.

Nesse sentido, é sugerido que seja possível às unidades adeptas do modelo de pesquisa proposto a adoção de adaptações pontuais, não estruturais, como tamanho de fonte, uso de outros recursos visuais (logotipo do órgão, por exemplo.), com o cuidado de não alterar a essência do questionário. Embora possa ser uma iniciativa da própria Ouvidoria, a promoção de modificações desse tipo deve ser avaliada e definida, preferivelmente, com o envolvimento de áreas como Comunicação Social (Design) e Tecnologia da Informação e Comunicação do órgão.

2.1.2 Aplicação Contínua e Automática

Sobre a periodicidade, a pesquisa de satisfação proposta deve possuir caráter contínuo, como recomendado por Dinsdale *et al.* (2000) e observado nos órgãos independentes pesquisados, sem exceção, podendo ser realizada, em tese, durante todos os dias do ano. No entanto, sua disponibilização precisa ocorrer sob demanda, mais especificamente após o fornecimento de cada resposta conclusiva relativa à manifestação registrada pelo usuário da Ouvidoria.

Essa é a conduta sugerida, que corresponde a mesma de quase todos os integrantes do estudo realizado. Nesse contexto, a disponibilização de um *link* no sítio oficial do órgão, de forma perene, com o intuito de avaliar os serviços prestados pela Ouvidoria – prática adotada por alguns desses participantes – deve ser evitada, já que foi observado que qualquer indivíduo possui acesso para responder à ferramenta nesses casos, inclusive quem não registrou manifestação perante a unidade.

Em tese, tal medida também pode dificultar a adesão dos usuários, seja pela necessidade de percorrer mais um caminho no portal da internet, seja pela possibilidade de sua apresentação não se encontrar devidamente evidenciada na página ou adequadamente localizada, entre outros.

No caso das Ouvidorias Públicas, não há por que se falar na realização da pesquisa durante um período específico do ano ou apenas para parte das manifestações, haja vista que essas delimitações sujeitam os resultados a vieses e que, quanto maior a amostra alcançada, mais ela tende a representar a realidade.

É interessante que sua aplicação ocorra de forma automática – coibindo viés no resultado da pesquisa pelo fator temporal entre a aferição da satisfação e a prestação do serviço, conforme CGU (2021) –, diretamente por meio do sistema informatizado de Ouvidoria, de preferência na mesma tela em que são acessados o texto da manifestação, a resposta conclusiva, entre outros, pela praticidade, a qual foi citada por alguns integrantes do estudo em questão como parâmetro adotado para elaboração e definição das perguntas de suas pesquisas.

O acesso ao questionário também pode se dar mediante envio de um e-mail ao cidadão, contendo *link* que, recomenda-se, o direcionará para o mesmo sistema disponibilizado pela Ouvidoria, no qual é possível consultar a resposta de sua manifestação e participar da pesquisa de satisfação.

2.1.3 Contato Pós-Pesquisa

É importante que esse sistema possua opção que permita o envio de uma nova resposta ao demandante, caso se constate sua insatisfação por meio da pesquisa aplicada, funcionalidade disponibilizada por alguns órgãos independentes, visando o complemento de seu conteúdo, algum esclarecimento ou retificação, entre outros.

Entretanto, tal conduta pode ser adotada facilmente, na prática, pelos entes, sem necessidade de adaptação de sistema informatizado, podendo se dar via canal telefônico, e-mail, entre outros, tendo em vista que, em geral, as Ouvidorias detém acesso a dados para contato com o cidadão.

Na verdade, considero que em situações como essa, caso não seja identificado qualquer problema com a resposta fornecida ao demandante, seja efetuado novo contato, preferencialmente via telefone, momento que pode se traduzir em uma oportunidade de conhecer melhor o(s) motivo(s) de sua insatisfação e de talvez explicar-

lhe de maneira mais direta o contexto de sua demanda e de uma possível solução, o posicionamento do órgão, entre outros, considerando as vantagens trazidas com o uso desse canal.

2.1.4 Resultados

Após a aplicação da pesquisa de satisfação, chega o momento de compilação dos dados obtidos e de geração dos resultados, em que se conhece a opinião do usuário a respeito da atuação da unidade, cuja disponibilização permite sua análise, discussão e acompanhamento, podendo ensejar em tomada de decisão por parte da instituição.

O ideal é que os resultados da pesquisa sejam compilados automaticamente e seus resultados colocados à disposição em tempo real, tudo via sistema informatizado, inclusive as informações porventura prestadas em campo aberto disponível para comentários em geral, conforme o faz a maioria dos participantes do estudo realizado que abordaram o assunto.

O conteúdo disponibilizado deve apresentar-se de modo que seja fácil sua assimilação e análise pelos interessados, com uso de imagens, gráficos, entre outros. Essa clareza foi, inclusive, um parâmetro considerado por um dos integrantes do estudo realizado para elaboração e definição das perguntas de sua pesquisa.

Após a análise dos resultados pela equipe vem a etapa de sua discussão interna, com a possibilidade de participação de outras áreas envolvidas. Em tese, esse momento deve ser periódico, com frequência a ser definida pelo ente, a depender do porte da unidade, da quantidade de demandas que recebe, entre outros; mas se recomenda que haja a possibilidade de acontecer de forma extraordinária, caso necessário.

Essas atividades de análise e discussão só são possíveis mediante o acompanhamento dos resultados, o qual deve corresponder a uma atividade permanente da equipe de Ouvidoria, que pode ser facilitada, por exemplo, pelo recebimento de um aviso informando que alguém respondeu à pesquisa de satisfação, toda vez em que isso ocorrer.

Sugere-se que os resultados sejam divulgados periodicamente com as equipes envolvidas (setores demandados, áreas as quais a Ouvidoria pode estar vinculada, a exemplo de uma Ouvidoria-Geral ou de uma Secretaria de Transparência e Controle; e alta administração), conforme Dinsdale *et al.* (2000), visando possível tomada de decisão, não necessariamente todos eles com a mesma periodicidade.

O mais importante é que as informações úteis obtidas por meio das pesquisas de satisfação estejam disponíveis em tempo real aos interessados, medida considerada fundamental pela CGU (2018) para subsidiar a devida adoção de providências por parte dos responsáveis, se for o caso.

Inclusive, em diversos modelos de convite encaminhados pelas Ouvidorias dos órgãos independentes aos seus usuários para participação na pesquisa é mencionado que a resposta fornecida pode servir para aperfeiçoamento do próprio serviço ofertado pela unidade, conduta que, caso aplicada, se coaduna com dispositivo do CDU.

Outro ponto fundamental é que tais resultados, de alguma forma, sejam considerados como item a ser avaliado para aferir o desempenho do órgão em nível estratégico, como mencionou um dos participantes do estudo realizado, juntamente com os dos demais serviços ofertados pelo ente, o que concede relevância às atividades de Ouvidoria, à ferramenta de pesquisa, ao seu monitoramento, entre outros.

2.1.5 Transparência

Ainda com relação aos resultados da pesquisa, sua divulgação ao público externo no portal oficial da entidade é uma exigência do CDU, a qual é atendida pela grande maioria dos integrantes do estudo realizado (83%) e corresponde a uma das boas práticas citadas por Dinsdale *et al.* (2000).

Recomenda-se que essa comunicação se dê não apenas por meio de relatórios estatísticos ou de atividades divulgados regularmente, como o fazem 75% dos órgãos independentes, mas principalmente por meio de plataforma interativa, dotada de imagens, gráficos, entre outros artifícios que facilitem a visualização dos dados por parte da sociedade.

Sistemas desse tipo são utilizados por apenas 25% dos participantes do estudo realizado e dispõem de informações a respeito das pesquisas de satisfação em tempo real, com exceção daquelas porventura prestadas nos campos abertos disponíveis para comentários em geral. Além disso, permitem a aplicação de filtros na busca de dados, comparativos entre Ouvidorias (a depender do caso) e entre períodos da mesma unidade.

Vale mencionar que tal divulgação é apenas uma das medidas que buscam atender ao princípio da transparência, no caso das Ouvidorias Públicas, as quais podem ampliar sua efetivação ao conceder, por exemplo, acesso aos usuários para

acompanhamento de tramitação de sua manifestação (setor onde se encontra, servidor responsável, entre outros).

Ainda nesse contexto, outra ação possível corresponde à disponibilidade de um banco de dados com respostas variadas anteriormente concedidas pela Ouvidoria, as quais podem evitar, inclusive, o registro de novas demandas sobre um mesmo tema já abordado em outra oportunidade.

2.1.6 Convite

A pesquisa de satisfação possui caráter facultativo de participação, o que não poderia ser diferente. Dessa forma, é comum que seja enviado um breve convite sobre sua aplicação aos usuários do serviço, mensagem importante que introduz o tema perante o cidadão, chamando-o a dispor parte de seu tempo para emitir uma opinião quanto à atuação da unidade.

Apesar de todos os entes do estudo realizado adotarem essa medida, em apenas um deles isso se dá via sistema informatizado de Ouvidoria, o que no nosso entendimento é a situação ideal pela praticidade, traduzida no acesso imediato à pesquisa após visualização da resposta conclusiva, de preferência na mesma tela, sem necessidade de direcionamento a outra(s) página(s) ou de efetuar um novo *login* de acesso.

Nesse momento, é fundamental que sejam destacadas, de antemão, algumas informações básicas a respeito da pesquisa, como o número de perguntas (fechadas e abertas) e o tempo estimado de resposta, como citaram quase metade dos participantes do estudo elaborado (42%), a fim de demonstrar ao usuário que se trata de um procedimento rápido, incentivando sua participação.

No caso do modelo de referência de pesquisa de satisfação proposto para as Ouvidorias Públicas, o convite seria nos seguintes moldes: *“Queremos saber sua opinião sobre o serviço prestado pela Ouvidoria. São 02 perguntas e um campo aberto (opcional) que você responde em menos de 01 minuto. É rápido! Clique aqui para participar da pesquisa.”*

2.1.7 Mensagem Pós-Participação

Da mesma forma que há uma etapa preliminar à pesquisa – o convite, também é sugerido que haja uma posterior, após sua finalização. Trata-se de mensagem simples, confirmando e agradecendo a participação do cidadão na pesquisa, o que, no caso do modelo apresentado a seguir, ocorre da seguinte forma: “*Sua avaliação foi enviada. O [nome do órgão] agradece sua participação.*”

A confirmação é relevante pois concede um retorno ao cidadão que pode evitar uma insatisfação provocada pelo fato de o usuário julgar que dispendeu tempo em algo supostamente não concretizado, assim como novas tentativas de participação na pesquisa, pela dúvida existente com relação ao seu envio, devido a algum problema na transmissão dos dados, por exemplo. Tal medida pode, juntamente com o agradecimento, de certa forma servir também para estimular o indivíduo a participar de propostas semelhantes no futuro.

2.2 MODELO DE REFERÊNCIA

2.2.1 Texto Preliminar

No acesso à pesquisa de satisfação propriamente dita deve constar inicialmente um texto informando sinteticamente as atribuições de uma Ouvidoria Pública e que o questionário a ser aplicado se refere exclusivamente à atuação da unidade, a qual não se confunde com a do órgão como um todo ou a de determinado setor.

Isso é necessário devido a dois fatores que buscamos afastar. Um é a tendência comum do usuário, ao avaliar a Ouvidoria, considerar – até mesmo intuitivamente – como critério de satisfação se a sua demanda em si foi atendida, o que normalmente compete ao órgão como um todo ou a uma de suas unidades.

Um exemplo simples que retrata essa situação ocorre quando um usuário solicita o fechamento de um buraco em uma via, diretamente por meio da Ouvidoria, a qual se posicionará com base nas informações fornecidas pelo setor responsável. Nesse caso, se o serviço for executado com brevidade, a contento, o cidadão tende, em princípio, a avaliar a Ouvidoria positivamente. Mas se sua realização depender de uma licitação, de disponibilidade financeira, entre outros, em geral se estabelece um sentimento de

insatisfação propenso a impactar negativamente na percepção do usuário com relação ao desempenho da unidade.

O outro fator ocorre de forma semelhante, só que mediante um contato anterior com a instituição. Para exemplificar consideremos o mesmo caso anterior, só que, ao invés de o pedido ter sido efetuado inicialmente à Ouvidoria, o usuário o protocolou diretamente no próprio órgão. Nessa situação, sua experiência prévia com a instituição tende também a ser levada em conta na avaliação da unidade, quase sempre de forma negativa, pois o fato de ele recorrer a outra instância (Ouvidoria) já presume que seu requerimento não foi atendido a contento. Além disso, o usuário está sujeito a vivenciar outros acontecimentos causadores de insatisfação, como espera desarrazoada ou mau atendimento durante o protocolo, por exemplo.

Por tais motivos é interessante que um texto prévio reforce para o indivíduo quais as competências da unidade e que o questionário avaliativo se refere exclusivamente ao serviço prestado por ela, buscando minimizar que possíveis sentimentos de insatisfação anteriormente adquiridos ou desconhecimento sobre a atuação da Ouvidoria causem viés em sua avaliação.

Na verdade, é relevante que textos com teor semelhante estejam inseridos em determinados espaços da página da Ouvidoria na internet, no momento em que o usuário efetua o seu cadastro no sistema de Ouvidoria ou registra uma manifestação, por exemplo, como tentativa de previamente conscientizá-lo a respeito da atuação da unidade e, conseqüentemente, deixá-lo apto a avaliá-la de uma forma mais justa e condizente com a realidade.

Informações adicionais também são bem-vindas, como prazo legal para fornecimento de resposta e possibilidade de sua prorrogação, a qualidade esperada da resposta (clareza, objetividade, entre outros), aspectos que devem estar contidos também na Carta de Serviços ao Usuário.

A inserção dessas informações é fundamental, na medida em que parte da população enxerga nesse instituto de participação um canal para solução imediata de todas as demandas individuais ou sociais existentes, o que pode acarretar frustração caso sua manifestação não seja atendida.

O conteúdo exposto deve ser o mais objetivo possível, evitando leitura desnecessária, causa de possível desinteresse do usuário, como sugerido a seguir, o qual foi adaptado do CDU: *“A pesquisa de satisfação se refere exclusivamente à atuação da Ouvidoria, a qual possui entre suas atribuições: receber, analisar e encaminhar às*

instâncias competentes as manifestações dos usuários, acompanhando o seu tratamento e a sua efetiva conclusão.”

2.2.2 Estrutura e Conteúdo

Após o texto inicial, o modelo de referência proposto para pesquisa de satisfação apresenta os questionamentos e as respectivas opções de resposta, o qual busca obter ao mesmo tempo dados quantitativos e qualitativos – característica observada em 92% dos participantes do estudo efetuado – por meio de 02 perguntas fechadas, de resposta obrigatória, e 01 aberta, de participação facultativa.

A definição da quantidade de enunciados se fundamentou principalmente no critério da objetividade, ou seja, tentou-se extrair o máximo de informações relativas à satisfação com o serviço prestado pela Ouvidoria, na perspectiva do usuário, com o menor número possível de quesitos.

O conteúdo dessas questões aborda o nível de satisfação do cidadão com o serviço recebido e os motivos que o conduziram a essa percepção, cuja elaboração teve como parâmetros preponderantes a clareza e a concisão, de maneira semelhante aos adotados por alguns integrantes do estudo realizado.

Tais decisões foram estabelecidas com base principalmente na tentativa de obter adesão do cidadão à pesquisa – considerando ainda mais a sobrecarga de dados à qual os indivíduos estão expostos nos dias atuais –, que deve conter perguntas simples, de acordo com a CGU (2021), em quantidade adequada; ou seja, não pode ser longa, conforme mencionado por alguns órgãos independentes, os quais ainda julgaram a participação voluntária do usuário na pesquisa como a grande dificuldade enfrentada para a elaboração de seus instrumentos de coleta e a maior justificativa para alterações futuras.

Sobre as opções de resposta, decidimos pelo uso de escala do tipo Likert em uma pergunta fechada, enquanto na outra há alternativas de múltipla escolha, com possibilidade de mais de uma marcação. Essa composição simplifica e facilita o fornecimento da resposta pelo usuário – levando-se em conta os dados que se pretende obter – e permite estimar um índice de satisfação, identificar os principais atributos de (in)satisfação apontados pelo público-alvo, comparar esses dados ao longo do tempo, entre outros.

Quanto às perguntas, salientamos que enunciados do tipo “*A sua demanda foi atendida?*”, adotados por alguns dos integrantes do estudo realizado, em tese devem ser evitados, pois sua resposta não apresenta qualquer informação a respeito da satisfação do cidadão com o serviço ofertado, bem como não aponta justificativas para tal sentimento, seguindo recomendação da CGU (2021).

No caso do primeiro quesito do modelo proposto, o seu enunciado corresponde a: “*Independentemente do resultado de sua manifestação, como você avalia o serviço prestado pela Ouvidoria?*”, contendo as seguintes opções de resposta na escala Likert de 05 pontos: “*péssimo/ruim/regular/bom/ótimo*”, acompanhadas de *emojis* que representam sentimentos relacionados a cada uma dessas alternativas.

O fator “serviço prestado pela Ouvidoria” é o que melhor sintetiza o que será avaliado pelo usuário, pois, em tese, integra todo o processo de atendimento ofertado pela unidade, desde o contato inicial com a página da Ouvidoria ou com um atendente em um espaço físico, a acessibilidade ao portal da internet ou física, o atendimento recebido por telefone, o tempo transcorrido para resposta, entre outros, até a qualidade da resposta final.

Outro ponto fundamental na pergunta trata de mais uma tentativa de distinguir o serviço prestado pela Ouvidoria daquele ofertado pelo órgão como um todo ou por determinado setor, já mencionado como um problema a ser enfrentado, considerando o potencial de impacto que o fator resolubilidade da demanda pode acarretar na satisfação do usuário e, conseqüentemente, gerar um viés negativo na avaliação do serviço recebido, situação semelhante à de uma insatisfação prévia, por exemplo, presente em parte dos usuários desse canal de participação.

A escala de resposta selecionada (05 pontos) é a mais adotada pelos participantes do estudo realizado, com opção de resposta neutra, cuja utilização é recomendada por Dalmoro e Vieira (2013). As alternativas disponíveis, que abordam adjetivos entre péssimo e ótimo, são as mais adequadas para retratar a percepção do usuário quanto ao serviço prestado, por adotarem termos usuais, mais facilmente identificados pela população em geral, em detrimento de opções que, por exemplo, vão de muito insatisfeito a muito satisfeito, que podem causar certa dúvida diante da palavra *satisfação*, de uso não tão comum no dia a dia.

Os resultados desse quesito podem ser aferidos mediante pontuação que vai de 01 (péssimo) a 05 (ótimo), cuja média aritmética representa o índice de satisfação dos usuários, uma avaliação da unidade que permite a comparação de sua atuação com

outras – inclusive por meio de ranking com esse objetivo, como prevê o CDU –, fundamentada na perspectiva de seu público.

Nesse contexto, as avaliações individuais com notas iguais ou inferiores a 3 devem chamar a atenção e terem um tratamento especial do órgão, mediante análise que busque identificar a(s) causa(s) da insatisfação do cidadão, o que inclui a possibilidade de contato direto para obtenção de esclarecimentos, ação que pode ensejar na adoção de medidas de aprimoramento.

O segundo questionamento do modelo de pesquisa proposto – “*Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) considerado(s) para escolha da resposta anterior?*” – tenta identificar os atributos julgados pelos usuários como mais importantes em sua percepção, relativos à avaliação do serviço ofertado pela Ouvidoria.

O quesito traz alternativas de múltipla escolha para resposta, com possibilidade de mais de uma marcação, cujos itens são: qualidade da resposta (clareza, conteúdo, objetividade, etc.); tempo de resposta; atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria (receptividade, cortesia, atenção, etc.); acessibilidade do sistema de Ouvidoria.

Essa composição permite ao cidadão, em um único item, informar os motivos mais relevantes, em sua concepção, que o fizeram avaliar o serviço satisfatoriamente ou não na pergunta anterior, ao invés de precisar responder a várias perguntas sobre cada tema, do tipo: “*Como você avalia a qualidade da resposta fornecida?*” e “*Como você avalia o tempo decorrido para resposta?*”, com opções de resposta na escala do tipo Likert, como observado em pesquisas aplicadas pelos participantes do estudo realizado.

A contabilização dos resultados dessa questão pode ser efetuada com base na resposta concedida no questionamento anterior, considerando as avaliações com notas 01 e 02 (péssimo e ruim) como negativas e as com 04 e 05 (bom e ótimo) como positivas, enquanto as com 03 (regular) seriam desconsideradas pela incerteza que proporcionam quanto à satisfação ou à insatisfação com determinado atributo. A título de exemplo, não há como afirmar que a opção “tempo de resposta”, marcada como principal motivo para uma avaliação “regular” do serviço prestado, tenha sido avaliada negativa ou positivamente.

Situação semelhante acontece quando determinado aspecto não é selecionado numa avaliação positiva ou negativa (notas com exceção da 03), a exemplo de um cidadão que atribuiu nota máxima de satisfação com o serviço, mas não selecionou o item “acessibilidade do Sistema de Ouvidoria” como um dos mais relevantes para sua

avaliação, o que nos impede de tirarmos conclusões a respeito desse atributo em específico: se ele não foi enquadrado como “ótimo”, mas apenas como “bom”; se foi considerado apenas “regular”; se foi avaliado como “ruim”, mas os demais aspectos foram avaliados tão acima da média que o usuário concedeu nota geral positiva; entre outras possibilidades.

Se com esse tipo de quesito há ganhos em termos de tempo e de praticidade, os quais elevam, conseqüentemente, a tendência de adesão do usuário, a principal desvantagem é justamente a que diz respeito à impossibilidade de avaliar todos os atributos a cada pesquisa respondida.

Já o terceiro item do modelo de referência para pesquisa de satisfação nas Ouvidorias Públicas corresponde a uma pergunta aberta, com espaço para comentários em geral por parte do usuário, que podem se traduzir em críticas, sugestões, elogios, entre outros; e cujo título sugerido é: *“Deixe aqui seus comentários. Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.”*

A primeira parte do enunciado – *“Deixe aqui seus comentários.”* – procura deixar o cidadão à vontade para se pronunciar a respeito de qualquer situação, seja a respeito da Ouvidoria, de outra área do órgão ou do ente como um todo, cujo teor pode ter desdobramentos diversos, como ensejar a abertura de uma nova manifestação, o acionamento de uma área envolvida, um contato telefônico com o demandante, entre outros.

Já a segunda parte – *“Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.”* – ressalta para o usuário que esse espaço é uma oportunidade concedida com vistas a subsidiar alguma tomada de decisão organizacional, traduzida no aperfeiçoamento do atendimento ao público, dos procedimentos internos, entre outros; deixando evidente que o cidadão é ouvido e pode fazer parte desse processo.

O campo aberto se apresenta como uma possibilidade que o cidadão possui de se expressar com maior liberdade, de tratar de assuntos não abrangidos pelos demais quesitos da pesquisa de satisfação, uma chance para conhecer mais a fundo como se deu a prestação do serviço, sob a sua perspectiva, e, segundo o MPOG (2013), um momento para entender e explorar em profundidade suas experiências e expectativas.

A fim de ilustrar o modelo de referência em pesquisa de satisfação em Ouvidorias Públicas proposto, segue a Figura 01:

Figura 04 – Modelo Referencial de Pesquisa de Satisfação

Modelo Referencial de Pesquisa de Satisfação em Ouvidorias Públicas

1º) Independentemente do resultado de sua manifestação, como você avalia o serviço prestado pela Ouvidoria?

péssimo;  ruim;  regular;  bom;  ótimo. 

2º) Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) considerado(s) para escolha da resposta anterior?

qualidade da resposta (clareza, conteúdo, objetividade, etc.);
 tempo de resposta;
 atendimento prestado pelos servidores da Ouvidoria (receptividade, cortesia, atenção, etc.);
 acessibilidade do sistema de Ouvidoria.

3º) Deixe aqui seus comentários. Sua opinião é importante para o aprimoramento dos nossos serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

REFERÊNCIAS

ABRÃO, C. H. O papel das ouvidorias no Ministério Público e no estado democrático. **Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público**: ouvidorias do Ministério Público e o Estado democrático de direito, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Brasília, v. 1, n. 1, p. 47-59, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GgkoXn>. Acesso em: 24 maio 2022.

ALMEIDA, N. B.; CEOLIN, A. C.; MIRANDA, A. C. C. Pesquisa de satisfação nas Ouvidorias Gerais dos Estados: aplicação e modelos. In: 31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANGRAD, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3wKUkxO>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ALMEIDA, N. B. **Pesquisa de Satisfação**: um modelo em Ouvidorias Públicas. Dissertação de Mestrado. Recife: UFRPE, 2023. Disponível em: <http://profiap.ufrpe.br/?q=pt-br/dissertacoes>. Acesso em: 02 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília: 27 de jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3hM9wmC>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise *ex post*. Volume 2. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3xyRNKj>. Acesso em: 08 jun. 2022.

CGU. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático da cidadania**: falando com a administração pública. Ouvidoria-Geral da União. Coleção OGU. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3wHmYRM>. Acesso em: 20 maio 2022.

CGU. **Defesa do usuário e simplificação**. Profoco – programa de formação continuada em ouvidoria. Material do aluno. Brasília: CGU, jul. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/33ctBhS>. Acesso em: 30 jan. 2021.

CGU. **Manual de Ouvidoria Pública**. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/39s1alI>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CGU. **Guia metodológico de avaliação de serviços públicos por meio da plataforma virtual dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos**. Brasília: CGU, abril 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3tq7QHC>. Acesso em: 09 jun. 2022.

DINSDALE, G.; MARSON, D. B.; SCHMIDT, F.; STRICKLAND, T. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá**: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos Enap n. 20. Brasília: Enap, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3dxNi7l>. Acesso em: 12 fev. 2021.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3VZneWY>. Acesso em: 10 jan. 2023.

- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2ª ed. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2000.
- HOLBROOK, M. B.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. (eds.). **Perceived quality: how consumers view stores and merchandise**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1985.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Projeto coleta OGU 2014: relatório de pesquisa**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Yuejls>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- KELLY, J. M.; SWINDELL, D. A multiple-indicator approach to municipal service evaluation: correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions. **Public Administration Review**, v. 62, n. 5, p. 610-621, setembro-outubro, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/39H3bYc>. Acesso em 06 mar. 2021.
- MARSHALL JÚNIOR, I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
- MATOS, C. A. Uma generalização empírica sobre comunicação boca a boca usando metanálise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 877-896, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3gdDH50>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 44ª ed. São Paulo: JusPODIVM/Malheiros, 2020.
- MENEZES, R. A. **A atuação das Ouvidorias Públicas federais como instâncias de controle e participação social no Brasil**. Texto para discussão nº 2286. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3LufU0g>. Acesso em: 19 maio 2022.
- MPOG. **Pesquisa de satisfação: guia metodológico**. MPOG, Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública. Brasília: SEGEP, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2P80HaD>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- NASSIF, G. C. As Ouvidorias públicas no contexto de um novo modelo de governança. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 73, n. 4, ano XXVII, p. 45-60, out./dez. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2DaWJuQ>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- QUEIROZ, D. A. Ouvidoria Pública como canal de comunicação para o fortalecimento da democracia representativa. **Revista do Parlamento Paulistano**, Câmara Municipal de São Paulo, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 113-127, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3jEDlaz>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- SANTOS, A. T. R. M.; COUTINHO, E. D.; VIEIRA, P. R. C. Satisfação dos usuários do metrô do Rio de Janeiro: um estudo realizado com modelagem de equações estruturais. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p. 177-196, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3mqGDkj>. Acesso em: 08 jun. 2022.

TRIGUEIRO, F. G. R. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições, 2001.

VANZINI, P. R.; AGUILERA, R. C.; BISPO, A. L. L.; SANTOS, R. L.; PEREIRA, A. G.; SILVA, R. L. Análise dos fatores que determinam a percepção de uma boa qualidade no serviço de atendimento ao público. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3Mfna0i>. Acesso em: 02 jun. 2022.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6^a ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

