

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 2 - Maio-Agosto/2025



UFMT

OUVIDORIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CÁCERES/MT: PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DO TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA ÀS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS

Edson Rodrigues de Aro
edson.aro@ufmt.br
<http://lattes.cnpq.br/6662517877632105>
Universidade Federal de Mato Grosso
Cuiabá, MT, BR

Robson Máximo da Costa
ci.robsonmaximo@gmail.com
<http://lattes.cnpq.br/5979363041765106>
Prefeitura Municipal de Cáceres - MT
Cáceres, MT, BR

Resumo

Este estudo investiga como determinantes organizacionais afetam o tempo médio de resposta (TMR) da Ouvidoria da Prefeitura de Cáceres/MT e propõe intervenções para reduzi-lo. Adotou-se como método de pesquisa a pesquisa-ação, cuja natureza é a qualitativa, com a técnica de pesquisa da observação direta intensiva. A coleta de dados ocorreu através de observação participante, com entrevista do tipo estruturada mediante a aplicação de questionário. Neste contexto, obteve-se como resultado, de maneira sintética, a identificação de situações que indicam influência direta no TMR. Assim, foram pontuadas proposições para mitigar o impacto destes fatores para eventualmente reduzir o respectivo TMR. Dentre as limitações, notabiliza-se que este é um estudo de caso único. Fato este que fomenta as pesquisas futuras, como a realização de outros estudos intermunicipais comparativos. Ou ainda a possibilidade de testar a associação entre o TMR e a confiança do cidadão.

Palavras-chave: Ouvidoria, Tempo Médio, Respostas.

OMBUDSMAN OF THE MUNICIPAL CITY HALL OF CACERES/MT: PROPOSAL FOR IMPROVING THE AVERAGE RESPONSE TIME TO RECEIVED COMMENTS

Abstract

This study investigates how organizational determinants affect the average response time (ART) of the Ombudsman's Office of the City of Cáceres, Mato Grosso do Sul, and proposes interventions to reduce it. The research method adopted was qualitative action research, using intensive direct observation as a research technique. Data collection was conducted through participant observation, with structured interviews using a questionnaire. In this context, the result obtained, in summary, was the identification of situations that indicate a direct influence on ART. Thus, proposals were identified to mitigate the impact of these factors and potentially reduce the respective ART. Among the limitations, it is worth noting that this is a single case study. This fact encourages future research, such as other comparative intermunicipal studies, or the possibility of testing the association between ART and citizen trust.

Keywords: Ombudsman, Average Time, Responses.

1 INTRODUÇÃO

Adotando a perspectiva da Gestão por Resultados (GpR), que fora descrita por Gomes (2009) como um o ciclo que começa no estabelecimento dos resultados desejados, estes que são oriundos dos objetivos de governo; prescrevendo o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e, assim, retroalimentando o sistema de gestão para propiciar ações corretivas.

Intrinsicamente, há a Ouvidoria atuando como uma ferramenta da gestão, tanto na administração privada quanto na pública, e seguindo nesta última vertente, observa-se que “a Ouvidoria Pública deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados” (ENAP, 2018, p. 06). Corroborando, Barreiro, Perez e Passoni (2011, p. 190) asseveram que “a Ouvidoria Pública se insere como importante instrumento de gestão, na medida em que assegura o direito de manifestação do cidadão sobre os serviços e informações que lhes são prestados, atuando também como agente de modernização administrativa”.

Ademais, os autores ainda pontuam que, para os administradores, a Ouvidoria Pública possibilita mensurar resultados à medida em que as manifestações são expressas em forma de dados e relatórios gerenciais, pois oferece subsídios sobre a realidade da organização, para evidenciar as respectivas ineficiências e dificuldades, para eventuais correções de falhas e para o redirecionamento de ações, servindo como suporte para o processo da tomada de decisão (BARREIRO, PEREZ, PASSONI, 2011).

Na Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, a Ouvidoria atuará “recebendo reclamações, denúncias, sugestões e elogios, de modo a estimular a participação do cidadão no controle e avaliação dos serviços prestados e na gestão dos recursos públicos” (CÁCERES, 2014a). Simultaneamente, agirá no Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), “atendendo e orientando o público quanto ao acesso a informações, informando sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades e, ainda, na protocolização de documentos e requerimentos de acesso a informações” (CÁCERES, 2014b).

Há, ainda, sob a tutela da Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT (CÁCERES, 2022a), a manifestação do tipo consulta, esta que é uma “comunicação verbal ou escrita realizada para esclarecer dúvidas quanto aos serviços ofertados pela Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres” (art. 2º, § 1º I). Neste sentido, utilizando de todos estes instrumentos e “a partir das informações trazidas por todos os cidadãos, a Ouvidoria pode identificar possibilidade de melhoria, propor mudanças, assim como apontar situações irregulares e exigir a sua correção” (BRASIL, 2017b, p. 12).

Insta ponderar que a participação do usuário dos serviços públicos já é condição necessária desde a Constituição Federal de 1988 (CF/88), vide art. 37, §3º, I e II. Em seguida, foram editados diversos outros regulamentos norteadores deste mecanismo da gestão por resultado aplicada à gestão pública, mas o marco legal deu-se com a edição e publicação da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, esta que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública (Brasil, 2017a).

É nesta conjuntura que, indaga-se, quais as condicionantes têm influenciado o tempo de médio de resposta às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT? Assim, considerando que este estudo tem o objetivo geral de compreender as condicionantes que influenciam o TMR às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, e para atender o objetivo geral, este será desdobrado em três objetivos específicos: a) identificar o TMR da Ouvidoria neste período; b) analisar as

condicionantes que influenciaram o TMR; e, c) propor melhorias para eficiência no TMR da Ouvidoria.

Oportunamente, observa-se que este estudo contribui com a literatura de cultura organizacional e competências aplicáveis na administração pública, em especial as afetas às Ouvidorias públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Ouvidoria, ou *ombudsman*, originou-se na Suécia no século XVIII para representar o Rei, e somente em 1809 seu objetivo foi alterado, combatendo os entraves burocráticos estatais em nome da sociedade (LOMBARDI; BEVILACQUA, 2019). Os autores notabilizam também que atualmente o propósito da Ouvidoria está em “representar um meio de intercessão entre a administração pública e a população”. Desta feita, a Ouvidoria pública, valendo-se da compreensão de ser uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado (BRASIL, 2012a), no contexto histórico nacional, só veio a ser efetivamente consolidada após vários momentos marcantes ao longo dos anos, nos termos do Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos fatos históricos

Período	Fato relevante
Colônia	1538 – Foi nomeado o primeiro ouvidor.
	1548 – Surge a figura do Ouvidor-Geral, com as funções de Corregedor-Geral da Justiça em todo território colonizado.
Império	1823 – Surge o ouvidor como o juiz do povo. As queixas deveriam ser encaminhadas ex-officio à Corte por este juiz
Nova República	1986 – A prefeitura de Curitiba/PR cria a primeira Ouvidoria pública no País.
	1992 – A Lei nº 8.490/1992 cria a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica do Ministério da Justiça.
	1998 – A Emenda Constitucional nº 19, determinou que lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral (que ensejou a edição da Lei Federal nº 13.460/2017), bem como o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII (este que motivou a edição da Lei Federal nº 12.527/2011).
	2004 – Ajustou-se a denominação de Ouvidoria-Geral da República para Ouvidoria-Geral da União e, entre outras ações, atribui à mesma a competência de coordenar tecnicamente o segmento de Ouvidorias do Poder Executivo Federal. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45 que determina a criação de Ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Territórios.

Fonte. Adaptado de BRASIL (2012a)

Assim, conforme evidenciado, percebe-se que o profissional nato da Ouvidoria, a saber, o Ouvidor, surgiu nacionalmente há quase 500 anos. Entretanto suas funções passaram a ser desempenhadas em sintonia com as demandas da sociedade somente após transcorridos 285 anos. Logo, a estrutura administrativa Ouvidoria é – diga-se de passagem – uma caçula do poder público brasileiro, devendo, portanto, estar em constante evolução. Neste contexto, ela “tem por propósito buscar soluções para as demandas dos cidadãos; oferecer informações gerenciais e sugestões ao órgão em que atua, visando o aprimoramento da prestação do serviço, além de contribuir para a formulação de políticas públicas” (BRASIL, 2012a, p. 12).

Atualmente, tem-se também a Ouvidoria ocupando uma das quatro macrofunções do sistema de controle interno, tornando-se, além de um instrumento de participação popular, um instrumento de comunicação pública e de transparência (PICCINI; REIS, 2023). Corroborando, Fernandez et al., (2021) asseveram que há a possibilidade de operar o controle social por intermédio da Ouvidora-geral do Sistema Único de Saúde (SUS). Neste contexto, Leal, De Moraes e Correia Neto (2023), esclarecem que a Ouvidoria é uma ferramenta do controle social – o qual é exigido das gestões pela sociedade – na máquina pública. Contudo, evidencia-se que mesmo com os avanços na criação e/ou implantação da Ouvidorias no país, existem estudos que detectaram e expõe fragilidades no controle social (LEAL, 2023)

Em adição, a gestão democrática – com a participação clara e direta da sociedade – conta com a Ouvidoria como sendo um mecanismo que colabora com seu fortalecimento (FERNANDEZ et al., 2021). Neste cenário melindroso, onde o poder público – inclusive – deve ser diligente em seu diálogo com a sociedade à luz da *accountability*, transparência, governo aberto e Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), há fragilidades de eficiência e celeridade no tratamento das manifestações da sociedade, refletindo negativamente na imagem da Ouvidoria (SANTOS; LIMA; MENDES, 2021). Na oportunidade, os autores Santos, Lima & Mendes (2021), assertivamente, acentuam que as Ouvidorias e/ou os Ouvidores não detêm poder para determinar o atendimento das demandas propostas pela sociedade. Possuem, sim, “a competência de aproximar os cidadãos das instituições.” (LOMBARDI; BEVILACQUA, 2019).

Por conseguinte, a Ouvidoria Pública da Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres/MT fará a recepção, o tratamento e envio de resposta tempestiva aos usuários dos serviços públicos, respondendo às manifestações feitas pelo cidadão junto à respectiva estrutura administrativa, garantindo a efetividade dos direitos relativos à boa prestação de serviços públicos (CÁCERES, 2022a, art. 1º). De igual modo, compete à CGU garantir a aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), gerenciando os pedidos de informação por meio do Serviço de Informação ao Cidadão eletrônico (e-SIC), no qual o requerimento de acesso é formulado, bem como sua Resposta (SIMÃO, 2022).

Em suma, e conforme descreveram – de maneira precisa – Santos et al. (2019), as Ouvidorias têm como missão “promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão”, atuando em duas vertentes, uma na gerencial, realizando os trâmites aplicáveis às manifestações, e outra, na cidadã, que assegura ao cidadão “seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo geral que é de compreender as condicionantes que influenciam o TMR às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, foi escolhida a metodologia de pesquisa a pesquisa-ação. “A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções” (KRAFTA, 2007). Em consonância, Picheth, Cassandre e Thiollent (2016) afirmam que a pesquisa-ação visa dotar participantes e pesquisadores de mecanismos para enfrentarem, com maior eficiência e orientação transformadora, os problemas que vivenciam. Importante lembrar que a pesquisa-ação se insere no campo das abordagens qualitativas, uma vez que a pesquisa qualitativa trata de questões específicas e de dimensões da realidade que não se prestam à quantificação (MINAYO, 1994, p. 21).

Prosseguindo, como técnica de pesquisa, foi utilizada a observação direta intensiva. Já a coleta de dados ocorreu – em meados do ano de 2023 – através de observação participante,

com entrevista do tipo estruturada mediante a aplicação de questionário, sendo este composto por 16 questões e enviado – via aplicativo de mensagens (*Whatsapp*) – de maneira individual à cada respondente para preenchimento direto na plataforma *Google Forms*. Conforme Lakatos e Marconi (2003), técnica é o conjunto de preceitos e processos – e a habilidade prática de aplicá-los – utilizados por uma ciência ou arte. A observação direta intensiva abrange dois procedimentos principais, observação e entrevista; a observação participante implica inserção efetiva do pesquisador no grupo, acompanhando e participando de suas atividades rotineiras; a entrevista é um encontro profissional para obtenção de informações sobre tema específico, podendo ser estruturada quando guiada por roteiro com perguntas predeterminadas; e o questionário é um instrumento de coleta composto por questões ordenadas, respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Assim sendo, inicialmente, realizamos a fase exploratória (para diagnosticar a situação da Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT), utilizando-se de pesquisa teórica e pesquisa de campo (inclui-se, aqui, levantamento de informações junto ao banco de dados do TCE/MT). Posteriormente, para identificar os problemas que afetam o TMR das manifestações, buscou-se, ainda, coletar dados através de entrevista com os Secretários Municipais ou Titulares de Órgãos equivalentes.

Os Secretários Municipais – alvos da entrevista – são os responsáveis pelas Secretarias Municipais de Administração (SMA), de Agricultura (SMAGRI), de Assistência Social e Cidadania (SMASC), de Educação (SME), de Esportes e Lazer (SMEL), de Fazenda (SMFAZ), de Finanças (SMFIN), de Infraestrutura e Logística (SMIL), de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SMMADE) de Planejamento (SMPLAN), de Saúde (SMS), de Turismo e Cultura (SMTC), e a Secretaria Municipal Especial de Assuntos Estratégicos (SMEAE). Já os Titulares de Órgãos equivalentes entrevistados são os responsáveis pela Controladoria-Geral do Município (CGM), Gabinete da Prefeita (GAB), e pela Procuradoria-Geral do Município (PGM).

Nota-se, quando da escolha direcionada e/ou não-probabilística dos entrevistados, que está é uma amostra por conveniência, cuja definição feita por Malhotra (2001, p. 306) é que esta “procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Não raramente os entrevistados são escolhidos pois se encontram no lugar exato no momento certo”. Assim sendo, por esses atores ocuparem posições estratégicas no nível hierárquico superior da administração pública municipal, sua relevância é justificada pelo papel central que esses gestores desempenham na tramitação das manifestações encaminhadas pela Ouvidoria. São eles os responsáveis por estabelecer fluxos administrativos, designar servidores para a análise das demandas, definir prazos internos e assegurar a efetividade das respostas fornecidas aos cidadãos.

O questionário, no intuito apresentar as referências teóricas utilizadas na aplicação dos conceitos, está apoiada na seguinte matriz de validação:

Quadro 2 - Matriz de validação.

Questão da pesquisa: Quais as condicionantes têm influenciado o TMR às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT?	
Objetivo geral: Compreender as condicionantes que influenciam o TMR às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT.	
Objetivos específicos: a) identificar o TMR da Ouvidoria neste período; b) analisar as condicionantes que influenciaram o TMR e, c) propor melhorias para eficiência no TMR da Ouvidoria.	
Referencial teórico	Perguntas do roteiro

Categorização dos respondentes.	Q.1. Qual é a Secretaria Municipal ou Órgão equivalente que você atua?
	Q.2. Qual seu nível de formação?
Cáceres (2022b).	Q.3. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente pessoa responsável por realizar a interlocução junto à Ouvidoria sobre as manifestações recebidas?
	Q.4. Em sendo positiva a resposta na Questão 3, ele foi designado formalmente (por exemplo: via Decreto ou Portaria)?
	Q.5. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente servidores em quantidade suficiente para atuarem de maneira exclusiva no atendimento das manifestações oriundas da Ouvidoria?
	Q.6. Qual a forma de comunicação utilizada no atendimento (recebimento, triagem, encaminhamentos diversos, e decisão final) das manifestações recebidas via Ouvidoria?
	Q.7. Há segregação e priorização dos processos oriundos da Ouvidoria em detrimento dos demais processos administrativos?
Brasil (2017a); Brasil (2011); Cáceres (2022b); Cáceres (2014a); Cáceres (2014b).	Q.8. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente o monitoramento dos prazos de respostas para as manifestações oriundas da Ouvidoria?
	Q.9. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente a definição/fixação, através de atos formais específicos, de prazos internos reduzidos dos previstos legalmente para o atendimento das manifestações oriundas da Ouvidoria?
Cáceres (2021a); Cáceres (2021b).	Q.10. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente ações/programas internos, formalmente instituídos, de conscientização das áreas administradas quanto a necessidade de resposta tempestiva às manifestações oriundas da Ouvidoria?
Brasil (2011); Cáceres (2022b); Cáceres (2014b).	Q.11. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente rotinas internas, formalmente instituídas, de emissão de manifestação intermediária quando ocorre a impossibilidade do atendimento imediato dos pedidos de acesso à informação?
Cáceres (2021a).	Q.12. Na implementação/execução das medidas necessárias ao cumprimento das obrigações impostas pelas normas de acesso à informação, há/houve o auxílio e as devidas orientações das autoridades responsáveis por assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação (estas que são especialmente designadas para este fim)?
Cáceres (2022a); Cáceres (2022b); Cáceres (2014b).	Q.13. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente rotinas internas, formalmente instituídas, de acompanhamento dos indicadores de Ouvidoria (estes que são publicizados via Relatórios Mensais de Atividades e/ou Relatórios Anuais de Gestão)?
Brasil (2017a); Brasil (2011); Cáceres (2022b); Cáceres (2014a); Cáceres (2014b).	Q.14. Em sendo positiva a resposta na Questão 13, há a definição/fixação formal de ações/programas internos com vistas a reduzir o tempo médio de resposta às manifestações da Ouvidoria?

Brasil (2011); Cáceres (2022a); Cáceres (2022b);	Q.15. Há na sua Secretaria Municipal ou Órgão equivalente rotinas internas, formalmente instituídas, que definem a forma de atuação (mais ou menos célere), conforme os tipos de atendimentos de Ouvidoria (Consulta, Denúncia, Elogio, Reclamação, Sugestão, e Pedidos de acesso à informação - SIC)?
Cáceres (2014b).	Q.16. Em sendo positiva a resposta na Questão 15, qual é o tipo de manifestação que detém maior prioridade?

Fonte. Dados da pesquisa.

E, de forma conclusiva, foram convertidos os achados no levantamento e apuração dos problemas em proposições de melhorias voltadas à redução do TMR das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo elementos de conhecimento prévio sobre a temática, das informações coletadas na pesquisa e ainda, considerando a metodologia proposta, apresenta-se a seguir o resultado e análise dos trabalhos empreendidos.

4.1 Da identificação do TMR da Ouvidoria neste período

Inicialmente, observa-se que a criação da Ouvidoria Pública de Cáceres/MT ocorreu há apenas 09 anos (CÁCERES, 2014a, art. 1º), contrapondo a primeira Ouvidoria do Brasil, que surgiu há 37 anos (BRASIL, 2012a). Por oportuno, em consulta a ferramenta eletrônica disponibilizada ao público em geral pela Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, qual seja, o Portal da Transparência, constatou-se a existência de uma única servidora ocupante do cargo de Ouvidor, cuja data de admissão é 21/3/2019, possui uma carga horária de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais e, ainda, ela faz parte do quadro funcional de servidores efetivos (CÁCERES, 2023). Em análise mais profunda, junto ao Jornal Oficial Eletrônico dos Municípios de Mato Grosso, na edição do(s) dia(s) 7 de março de 2019, data da publicação da nomeação da respectiva servidora ocupante do cargo de Ouvidor, verificou-se que ela foi aprovada no Concurso Público de Provas e Títulos da Prefeitura Municipal de Cáceres homologado pelo Decreto nº 392/2017, de 28 de julho de 2017 (CÁCERES, 2019).

Além disso, “a transparência é um requisito essencial para o Estado Democrático de Direito. Sem informação, o cidadão não pode ter uma participação política plena, nem resguardar seus direitos” (BRASIL, 2012b, p. 11). Assim sendo, a transparência pode ocorrer de duas formas, quais sejam: i) transparência ativa: ocorre quando há disponibilização da informação de maneira espontânea (proativa). É o que ocorre, por exemplo, com a divulgação de informações na Internet, de modo que qualquer interessado possa acessá-las diretamente; ou, ii) transparência passiva: esta, por outro lado, depende de uma solicitação do cidadão. Ela ocorre por meio dos pedidos de acesso à informação. Desse modo, o órgão ou entidade deve se mobilizar para oferecer uma resposta à demanda. (BRASIL, 2019).

Nesse contexto, especialmente quanto a transparência passiva, os recebimentos dos pedidos de acesso à informação realizados pelos usuários dos serviços públicos na Prefeitura Municipal de Cáceres, são de responsabilidade da Ouvidoria-Geral do Município (OGM) (CÁCERES, 2014b, art. 6º e 7º). Estrutura esta que é parte da Controladoria Geral do Município – CGM (CÁCERES, 2021b, art. 16). Convenientemente, observa-se que, quando nestas condições, de órgão da própria estrutura controlada, integrada, em regra, exclusivamente por servidores, tais ouvidorias se conformam como um espaço intraorgânico, com atribuição de exercer um controle de tipo interno (MENEZES; CARDOSO, 2016)

Com o objetivo de facilitar a compreensão geral da regulamentação aplicável à Ouvidoria Pública da Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres/MT, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais pontos introdutórios e relevantes da normatização correlata.

Quadro 3 - Síntese dos pontos relevantes e introdutórios da normatização

Síntese do arcabouço legal	Tipos de manifestações	Conceito	Canais de atendimento	Prazos e encaminhamentos	Conclusões das manifestações
Constituição Federal de 1988; Leis Federais nº 12.527/2011 e 13.460/2017; Lei Complementar do Município de Cáceres/MT nº 162/2021; Leis Municipais de Cáceres/MT nº 2.407/2014 e 2.408/2014; Decretos Municipais nº 040/2022 e 150/2022; e, Instrução Normativa do Sistema de Ouvidoria – IN SOU nº 02/2022.	Consulta	Comunicação verbal ou escrita realizada para esclarecer dúvidas quanto aos serviços ofertados pela Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres.	Aplicativo WhatsApp; E-mail institucional; Presencialmente; Sítio eletrônico da Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres; e, Telefones institucionais.	A estrutura administrativa competente, ao receber a manifestação, providenciará a resposta à OGM, apresentando a solução de mérito ou o posicionamento acerca da impossibilidade de seu prosseguimento, em até 15 (quinze) dias, prorrogável por mais 10 (dez) dias. E para os pedidos de acesso à informação, o órgão competente providenciará a resposta de maneira imediata, quando disponível ou, não sendo possível a disponibilização imediata, haverá o prazo de 20 (vinte) dias para fazê-lo, sendo permitida uma única prorrogação de prazo por 10 (dez) dias	As demandas dos usuários dos serviços públicos não podem ficar sem a decisão administrativa final (BRASIL, 2017a, art. 12, parágrafo único, IV), no caso, quando se referirem às denúncias, reclamações, consultas, elogios e sugestões. Já para os pedidos de acesso à informação, o cidadão também deve ter seu pleito atendido (CÁCERES, 2014b, art. 7º), salvo se houver disposições em contrário (CÁCERES, 2022c, art. 11)
	Denúncia	Comunicação verbal ou escrita que indica irregularidade ou indícios de irregularidade na administração geral.			
	Elogio	Comunicação verbal ou escrita que demonstra satisfação ou agradecimento por serviços prestados pela Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres.			
	Pedidos de acesso à informação	Acesso às informações produzidas ou custodiadas			

		pela Administração Direta do Poder Executivo do Município de Cáceres.			
	Reclamação	Comunicação verbal ou escrita que relata insatisfação em relação às ações e aos serviços públicos, sem conteúdo de requerimento.			
	Sugestão	comunicação verbal ou escrita que propõe ação considerada útil a melhorias dos serviços públicos prestados à população.			

Fonte. Dados da pesquisa

Adequado dizer que o prazo definido pela Prefeitura Municipal de Cáceres/MT para resposta às manifestações quando dos pedidos de acesso à informação é idêntico ao definido na legislação nacional. Todavia, para os demais tipos de manifestações (denúncias, reclamações, consultas, elogios e sugestões), o município antecipa para 15 dias ao prazo federal. O art. 16 da Lei Federal nº 13.460/2017 define 30 dias, ambos, para encaminhamento da decisão administrativa final ao usuário.

Neste contexto, conforme informações extraídas do sistema de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE) fornecido pelo Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE/MT), entre os anos de 2018 e 2022, a Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT encerrou/finalizou 14.680 (quatorze mil e seiscentos e oitenta) manifestações recebidas, estas que, por sua vez, possuíam o total de 116.444 (cento e dezesseis mil e quatrocentos e quarenta e quatro) dias em aberto (MATO GROSSO, 2023). Assim, para obter uma média aritmética para apurar o TMR, calcula-se a quantidade de dias em aberto pela quantidade de manifestações finalizadas, o que resulta em um valor médio de 7,93 (sete vírgula noventa e três) dias em aberto (em trâmite interno) cada manifestação.

De toda sorte, destaca-se que a mensuração da celeridade da atuação da Ouvidoria é apenas um dos 03 (três) Indicadores de Eficácia em Ouvidoria (IEOuv) realçados pelos autores (LEAL; DE MORAES; CORREIA NETO, 2023). Realça-se ainda que os pesquisadores pontuam que o dever dos indicadores de eficácia é de medir aquilo que faz com que a instituição

cumpra sua missão, seu propósito, sua razão de ser. Já o conceito de eficácia – ainda de acordo com eles – é afeto à capacidade de atingir os resultados (cumprir os objetivos da instituição).

Desta feita, Barreiro, Perez e Passoni (2011) alertam que um dos maiores desafios das Ouvidorias consiste em restaurar a capacidade das organizações, no entendimento da efetivação dos direitos de cidadania elencados na Constituição Federal, com o desafio de humanizar e melhorar o Estado e as relações de Mercado para proporcionar um desenvolvimento justo à sociedade brasileira. Menezes e Cardoso (2016) realçam que “o incentivo à participação popular é visto também como uma maneira eficiente de fiscalizar os governantes e promover o respeito e a garantia dos direitos dos cidadãos”. Ademais, “hoje em dia é consenso que o acesso à informação é não apenas um direito humano, mas também um direito fundamental quando se trata de promover a boa governança e combater a corrupção” (MENEZES; CARDOSO, 2016).

4.2 Análise das condicionantes que influenciaram o TMR

Prosseguindo no desenvolvimento da pesquisa-ação, durante a coleta de dados para identificar os problemas que afetam o tempo das respostas às manifestações, realizou-se a entrevista em quatorze dos dezesseis possíveis entrevistados, pois dois não puderam participar do levantamento das informações, quais sejam, os Srs. Secretários Municipais de Esportes e Lazer e de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (Q.1.). Vale evidenciar que a participação deste pesquisador ocorreu neste instante, a saber, no preenchimento do questionário realizado pelos Secretários Municipais ou Titulares de Órgãos equivalentes, grupo ao qual estou inserto, visto que a ocupação deste no cargo de Controlador-Geral do Município. Assim, a entrevista que fora realizada com a aplicação de questionário à maioria dos possíveis respondentes.

Os resultados apontam que a escolaridade predominante entre os gestores públicos municipais se situa no nível de pós-graduação (Q.2). O nível médio (2º grau) foi identificado apenas uma vez, o que indica que a gestão municipal é exercida, em sua quase totalidade, por indivíduos com formação mínima em nível superior. Ademais, as respostas do questionário evidenciam que há uma equivalência na estrutura administrativa quanto a designação de servidores responsáveis por mediar a interlocução da Ouvidoria e setor finalístico ao qual compete auxiliar os Gestores nas emissões de manifestação final ao cidadão (Q.3.). Entretanto, apesar de tal correspondência quantitativa, constatou-se que as nomeações são – majoritariamente – realizadas de maneira informal (Q.4.), indicando a ausência de lastro legal. Apontando que pode também ser decorrente do número insuficiente de servidores públicos aptos a serem nomeados para a missão (Q.5.), independentemente do vínculo profissional.

Continuando, todas as Secretarias Municipais e Órgãos equivalentes afirmaram que a comunicação administrativa interna é realizada eletronicamente através de sistemas informatizados (Q.6.), fato este, positivo, por inúmeras razões, como a preservação do meio ambiente quando da produção/descarte do material utilizado e pela celeridade na tramitação e/ou encaminhamento de documentos/informação. Neste contexto, sobressai a subutilização da ferramenta eletrônica disponível, pois evidenciou-se – quando existente – a priorização informal e/ou não automatizada das demandas provenientes da Ouvidoria (Q.7.). E, da mesma forma, do monitoramento dos respectivos prazos definidos – legalmente – para atendimento das manifestações (Q.8.).

Ainda sobre a priorização dos atendimentos resultantes de manifestações à Ouvidoria, foi sinalizado a ausência – na maioria das Secretarias Municipais e/ou Órgãos equivalentes – de rotinas internas definindo fluxos mais céleres para o respectivo atendimento (Q.15.), especialmente para os tipos de manifestação denúncia e pedidos de acesso à informação, estes que são os já priorizados pelas unidades que já detêm a normatização simplificadora (Q.16.).

Quanto aos aspectos motivacionais intrínsecos, foram reveladas as tendências da não edição de atos administrativos definidores de prazos inferiores aos previstos legalmente (Q.9.), da não elaboração e execução de ações/programas de conscientização da necessidade de resposta tempestiva às manifestações oriundas da Ouvidoria (Q.10.), de não acompanhamento dos indicadores de Ouvidoria apurados mensalmente e anualmente (Q.13.), e da não elaboração e execução de ações/programas específicos para a redução do TMR apurado (Q.14.). Nota-se que todos os estes são voltados ao fomento e atingimento de uma redução, espontânea, do prazo para manifestação à Ouvidoria e, por conseguinte, ao usuário.

Especificadamente aos pedidos de acesso à informação, estes que são derivados de obrigação legal (vide as Leis de Acesso à Informação – LAI), e possuem como prioridade a manifestação imediata, mas caso não seja possível, deverá ser cumprido o prazo de 20 (vinte) dias, prorrogáveis (BRASIL, 2011). Os respondentes indicaram a não edição e emissão de manifestação intermediária quando é impossibilitado o atendimento imediato dos pedidos de acesso à informação (Q.11.).

De maneira pontual, é necessário ponderar que tal prática poderia – em tese – provocar as unidades administrativas afetas a dispendem um tempo mínimo para analisar mais a fundo sobre a demanda e, eventualmente, já concluir os ritos para o fornecimento do acesso demandado, sem a necessidade de delongar o atendimento. Ainda sobre a LAI, mostrou-se que as autoridades responsáveis por assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação carecem de empreender esforços em todas as Secretarias Municipais e/ou Órgãos equivalentes (Q.12.).

4.3 Proposição de melhorias para eficiência no TMR da Ouvidoria

Diante de todo o direcionamento exposto pelas respostas dos Secretários Municipais e Titulares de Órgãos equivalentes quando da realização da entrevista mediante a aplicação do questionário, somado ao fato de que “a pesquisa-ação se concretiza com o planejamento de uma ação destinada a enfrentar o problema que foi objeto de investigação” (GIL, 2002, p. 146), estabeleceu-se o Quadro 4 contendo as proposições de melhorias para eficiência no TMR da Ouvidoria.

Desta feita, é necessário enfatizar que mesmo abaixo do prazo definido legalmente (valor médio de 7,93 dias em aberto), ainda existem lacunas, que em sendo supridas, certamente reduzirão o tempo médio de dias em aberto de cada manifestação. Sinteticamente, utilizando das informações advindas da situação encontrada e as propostas de melhoria presentes neste estudo, pontua-se como fatores modificativos de potencial positivo o fortalecimento e continuidade das práticas afetas à alocação de pessoas nas funções que integram o sistema de ouvidoria.

Em seguida, ainda sobre o prisma da gestão de pessoas (comumente denominada de Recursos Humanos – RH) do sistema de ouvidoria, ressaltou-se a necessidade de criação e implantação de uma política de educação continuada, transpassando sobre as temáticas específicas e das gerenciais (como por exemplo às de gestão de indicadores e resultados).

Ademais, acentua-se ainda o melhoramento das ferramentas tecnológicas utilizadas nos procedimentos administrativos (modernização/otimização estrutural – do tipo tecnológica). E, sob o aspecto legal, o aprimoramento normativo, este para expandir as possibilidades de ações administrativas internas, com exigências por respostas imediatas de caráter não conclusivo, objetivando – também – aumentar a interação entre a máquina pública e o manifestante (fomento ao controle social através da participação cidadã).

Quadro 4 - Proposições de melhorias

Ações	Responsáveis
Designação formal de servidores para interlocução junto à Ouvidoria e área fim das respectivas Secretarias Municipais ou Órgãos equivalentes, sendo os nomeados preferencialmente os servidores efetivos (o objetivo é de evitar a perda de capital intelectual da unidade e a descontinuidade das ações em andamento e/ou planejadas).	Todas as Secretarias Municipais e Órgãos equivalentes.
Aprimoramento da ferramenta de comunicação eletrônica utilizada para priorização automatizada, incluindo com o respectivo monitoramento de prazos, das demandas oriundas da Ouvidoria.	Secretaria municipal responsável pelo respectivo sistema de comunicação eletrônica e OGM.
Aprimoramento da normatização interna quando da definição de fluxos ágeis e/ou simplificados para os atendimentos da Ouvidoria, em especial, os provenientes de denúncias e pedidos de acesso à informação, inclusive com redução - proporcional ao risco e relevância da demanda - dos prazos já previstos nas legislações.	Todas as Secretarias Municipais e Órgãos equivalentes.
Criação e execução de ações/programas de conscientização da necessidade de resposta tempestiva às manifestações oriundas da Ouvidoria, abordando - também - maneiras sistemáticas de implantação de acompanhamento periódico dos indicadores apurados, assim como mecanismos de intervenção quando detectadas discrepâncias à maior (correlacionando com as demais unidades administrativas) no TMR.	Todas as Secretarias Municipais e Órgãos equivalentes, em atuação conjunta com a OGM e autoridades responsáveis por assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação.
Normatização interna, com consequente observância, de rotinas para emissão de manifestação intermediária quando é impossibilitado o atendimento imediato dos pedidos de acesso à informação.	Todas as Secretarias Municipais e Órgãos equivalentes.

Fonte. Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, ante ao objetivo geral proposto inicialmente de compreender as condicionantes que influenciam o TMR às manifestações recebidas pela Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, identificaram-se várias situações que influenciam diretamente esse indicador: a ausência de designação formal de servidores responsáveis em cada Secretaria Municipal ou Órgão equivalente por intermediar a comunicação entre a Ouvidoria e os setores finalísticos; a ausência de mecanismos de incentivo de redução de prazos; e a ausência de trabalhos de conscientização dos servidores da importância das atividades desempenhadas pela Ouvidoria.

Este estudo contribui teoricamente ao expor evidências empíricas que a eficiência da Ouvidoria pública não ocorre por si só, mas também de articulação com os órgãos finalísticos responsáveis por responder às manifestações, almejando a redução do TMR. Fato este que indica um fomento ao debate sobre a efetividade dos canais de atendimento ao cidadão. Do ponto de vista prático, o estudo indica ações gerenciais que podem ser implementadas, tais como a formalização de interlocutores, a priorização automatizada via sistemas eletrônicos, a criação de fluxos ágeis para manifestações críticas, e a adoção de programas de capacitação continuada. A eventual aplicação dessas medidas tende a reduzir ainda mais o TMR.

Quanto às limitações, além da não participação de dois secretários municipais – o que restringiu o universo de respondentes –, é necessário reconhecer também a inserção direta do

pesquisador no campo empírico. Na condição de Controlador-Geral do Município de Cáceres/MT, o pesquisador também participou do preenchimento do questionário, juntamente com os Secretários Municipais e outros Titulares de Órgãos equivalentes. Essa posição hierárquica pode ter influenciado as respostas dos participantes, à medida que poderiam se sentir inclinados a adotar posturas mais favoráveis ou alinhadas às expectativas percebidas. Embora esse aspecto não comprometa a validade das evidências levantadas, é importante reconhecer que a presença do pesquisador pode ter limitado a expressão de críticas mais diretas ou respostas menos institucionalmente aceitáveis. Tal limitação reforça a necessidade de cautela na generalização dos resultados e sugere, para investigações futuras, a adoção de estratégias de coleta de dados que mitiguem essa influência, como a utilização de ferramentas de anonimização de respostas de questionários ou a condução das entrevistas por pesquisadores externos.

Como agenda de pesquisa, sugerem-se algumas direções: i) replicar o estudo buscando compreender as percepções dos servidores que atuam na unidade de Ouvidoria Pública da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, comparando as perspectivas e similaridades; ii) replicar o estudo em outros municípios, permitindo comparações interinstitucionais e identificação de boas práticas; iii) investigar a relação entre tempo de resposta e confiança do cidadão na administração pública; e, iv) explorar o potencial das tecnologias digitais para automatizar processos e aprimorar o acompanhamento de manifestações. Estes estudos podem ampliar a contribuição da pesquisa para a evolução dos canais de atendimento ao cidadão. Neste contexto, enfatiza-se a relevância social quando da eventual observância das proposituras, o que otimizará – em via reflexa – o controle social potencialmente exercido, assegurando um canal de atendimento eficiente às demandas propostas pelos cidadãos. Da mesma forma que auxiliará nas práticas administrativas realizadas pelo funcionalismo público da Administração Direta do Poder Executivo de Cáceres/MT.

REFERÊNCIAS

Barreiro, A. A., Perez, J. R., & Passoni, E. (Orgs.). (2011). *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas*. Editora Unicamp. Disponível em https://www.ouvidoria.unicamp.br/Pdf/contruindo_ouvidoria_brasil_07102011_PUBLICATI ON_NEW_FILE.pdf

Brasil. Controladoria-Geral da União. (2019). *Aplicação da Lei de Acesso à Informação na Administração Pública Federal* (4ª ed., revista e atualizada). Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria>

Brasil. (2017a). Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017. *Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm

Brasil. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. (2017b). *Guia prático da cidadania: Falando com a administração pública*. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/colecao-ogu>

Brasil. Controladoria-Geral da União. (2012a). *Coleção OGU: Orientações para implantação de uma unidade de Ouvidoria* (5ª ed., revista e atualizada). Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/colecao-ogu>

Brasil. Controladoria-Geral da União. (2012b). *Coleção OGU: Orientações para implementação da lei de acesso à informação nas ouvidorias públicas* (5ª ed., revista e atualizada). Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/colecao-ogu>

Brasil. (2011). Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Cáceres. (2023). *Portal da transparência*. Disponível em: <http://54.233.168.187:8079/transparencia/>. Acesso em: 13 jul. 2023.

Cáceres. (2022a). Decreto Municipal nº 150, de 14 de março de 2022. *Regulamenta o tratamento dispensado pela Ouvidoria Geral do Município (OGM) aos seus usuários, na forma dos Capítulos III e IV da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Disponível em <https://diariomunicipal.org/mt/amm/publicacoes/994924/>

Cáceres. (2022b). Instrução Normativa do Sistema de Ouvidoria – IN SOU nº 02/2022, de 31 de janeiro de 2022. *Gestão de manifestações no Sistema de Ouvidoria*. Disponível em <https://diariomunicipal.org/mt/amm/publicacoes/976764/>

Cáceres. (2022c). Decreto Municipal nº 040, de 26 de janeiro de 2022. *Dispõe sobre a regulamentação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e da Lei Municipal nº 2.407, de 20 de janeiro de 2014, ambas, que regulam o acesso a informações*. Disponível em <https://diariomunicipal.org/mt/amm/publicacoes/957080/>

Cáceres. (2021a). Portaria Municipal nº 854, de 30 de novembro de 2021. Disponível em <https://diariomunicipal.org/mt/amm/publicacoes/929551/>

Cáceres. (2021b). Lei Complementar Municipal nº 162, de 08 de outubro de 2021. *Dispõe sobre a criação da Ouvidoria do município de Cáceres e dá outras providências*. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a1/mt/c/caceres/lei-complementar/2021/17/162/lei-complementar-n-162-2021-dispoe-sobre-a-controladoria-geral-do-municipio-cgm-orgao-central-do-sistema-de-controle-interno-e-do-sistema-de-ouvidoria-da-administracao-direta-do-poder-executivo-do-municipio-de-caceres-e-da-outras-providencias?q=162>

Cáceres. (2019). Decreto Municipal nº 116, de 28 de fevereiro de 2019. *Dispõe sobre a nomeação dos candidatos aprovados no Concurso Público de Provas e Títulos da Prefeitura Municipal de Cáceres, e dá outras providências*. Disponível em <https://diariomunicipal.org/mt/amm/publicacoes/512521/>

Cáceres. (2014a). Lei Municipal nº 2.408, de 20 de janeiro de 2014. *Dispõe sobre a criação da Ouvidoria do município de Cáceres e dá outras providências*. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a1/mt/c/caceres/lei-ordinaria/2014/241/2408/lei-ordinaria-n-2408-2014-dispoe-sobre-a-criacao-da-ouvidoria-do-municipio-de-caceres-e-da-outras-providencias?q=2408>

- Cáceres. (2014b). Lei Municipal nº 2.407, de 20 de janeiro de 2014. *Regula o acesso à informação previsto no inciso XXIII do artigo 5º, inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do artigo 216 da Constituição Federal, e dá outras providências*. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a1/mt/c/caceres/lei-ordinaria/2014/241/2407/lei-ordinaria-n-2407-2014-regula-o-acesso-a-informacao-previsto-no-inciso-xxiii-do-artigo-5-inciso-ii-do-3-do-artigo-37-e-no-2-do-artigo-216-da-constituicao-federal-e-da-outras-providencias?q=2407>
- Escola Nacional de Administração Pública. (2018). *Curso Gestão em Ouvidoria*. Enap.
- Fernandez, M. V. et al. (2021). *Ouvidoria como instrumento de participação, controle e avaliação de políticas públicas de saúde no Brasil*. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 31, p. e310403. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312021310403>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gomes, E. G. M. (2009). *Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública: Uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. EAESP/FGV. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4652>
- Krafta, L. (2007). *Gestão da informação como base da ação comercial de uma pequena empresa de TI* [Dissertação de Mestrado]. PPGA/EA/UFRGS. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8637>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Leal, L. C. C. (2023). *O valor público de uma ferramenta de controle social: a ouvidoria me escuta?*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/9622>.
- Leal, L. C. C., De Moraes, I. C., & Correia Neto, J. S. (2023). Eficácia em ouvidorias públicas: IEouv – Uma proposta de indicador. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(5), 7273–7293. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2120>.
- Lombardi, L., Bevilacqua, S. A. (2019). *Ouvidoria à luz da análise de conteúdo*. Cadernos de Linguagem e Sociedade, Brasília, v. 20, n. 1, p. 134-151. DOI: <https://doi.org/10.26512/les.v20i1.11275>.
- Malhotra, N. K. (2021). *Pesquisa de marketing: Foco na decisão* (3ª ed.). Bookman.
- Mato Grosso. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. (2023). *Gerenciamento de Planejamento Estratégico – GPE*. Disponível em: <https://gpe.tce.mt.gov.br/index.php/atividade/index>. Acesso em: 18 mai. 2023
- Menezes, R. A., & Cardoso, A. S. R. (Orgs.). (2016). *Ouvidoria pública brasileira: Reflexões, avanços e desafios*. Ipea. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>

Minayo, M. C. S. (Org.). (2002). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (21ª ed.). Vozes.

Piccini, O. C.; & Reis, D. F. P. (2023). *As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos*. Sequência Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, v. 43, n. 92, p. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2022.e86824>.

Picheth, S. F., Cassandre, M. P., & Thiollent, M. J. M. (2016). Analisando a pesquisa-ação à luz dos princípios intervencionistas: Um olhar comparativo. *Educação*, 39(4), s3-s13. DOI: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2016.s.24263>

Santos, A. R., Costa, J. I. P., Burger, F., & Tezza, R. (2019). O papel da ouvidoria pública: Uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 630-657. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3200>

Santos, M. G. F.; Lima, W. A. S.; Mendes, V. L. P. S. (2021). *Análise da utilização do “PAINEL RESOLVEU?” pelas ouvidorias públicas municipais brasileiras*. Gestão Contemporânea. Vila Velha, v. 11, n. 1, p. 153-182, jun. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/303>.

Simão, S. M. M. (2022). *A transparência pública no acesso à informação dos documentos preparatórios das decisões da administração pública: Um estudo comparado entre Portugal e Brasil* [Tese de Doutorado]. Universidade de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/27294>