

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS  
PÚBLICOS

JOSIANE DE FÁTIMA ROSA DA SILVA

**PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS DAS  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

São Carlos - SP

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS  
PÚBLICOS

JOSIANE DE FÁTIMA ROSA DA SILVA

PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM OUVIDORIAS PÚBLICAS DAS  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientação: Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes

São Carlos

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

---

**Folha de Aprovação**

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Josiane de Fátima Rosa da Silva, realizada em 15/03/2018:

---

Prof. Dr. Gláuco Henrique de Sousa Mendes  
UFSCar

---

Prof. Dr. Manoel Fernando Martins  
UFSCar

---

Prof. Dr. Ricardo Coser Mergulhão  
UFSCar

---

Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo  
USP

---

Profa. Dra. Silvana Aparecida Perseguino  
UFSCar

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a Virgem Maria por me iluminarem e me darem força para trilhar esta caminhada.

À minha família, meus pais Luiz e Fátima e minhas irmãs Rita e Daniela, por todo o apoio e ajuda. Agradeço em especial aos meus sobrinhos Pedro e Gabriela, que mesmo tão pequenos souberam entender toda a minha ausência.

Ao meu orientador Glauco Henrique de Sousa Mendes, pela paciência e por todo o apoio. Agradeço em especial por me ensinar que não devemos nos contentar com o bom, que sempre há algo que pode ser melhorado.

Ao professor Manoel Fernando Martins, que me ajudou imensamente na realização desse trabalho, sempre me socorrendo nas horas mais difíceis.

Ao Professor Ricardo Coser Mergulhão, pela ajuda no tratamento dos dados.

À Silvana Aparecida Perseguino, por toda a ajuda e incentivo ao estudar as ouvidorias públicas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), por todo o apoio no desenvolvimento do trabalho, principalmente à professora Andrea Eloisa Bueno Pimentel e ao professor Mauro Rocha Côrtes, por todas as vezes que me incentivaram a seguir em frente na conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos queridos: Luana, Camilo, Milton, Nilo, Isis, Luize, Fernando, Jorge, Thiago, Marcos e em especial a minha querida amiga Vanessa, que mais que uma amiga de estudos é um grande exemplo de ser humano para mim.

À minha chefe e amiga Mariana Henrique Passoni, por todo o apoio e compreensão nesse período em que me dediquei a realização deste trabalho.

Finalizando, a todos que participaram desse processo e me ajudaram a realizar este sonho.

*Me disseram, porém, que eu viesse aqui  
Pra pedir em romaria e prece  
Paz nos desaventos  
Como eu não sei rezar, só queria mostrar  
Meu olhar, meu olhar, meu olhar  
Sou caipira, Pirapora  
Nossa Senhora de Aparecida  
Ilumina a mina escura e funda  
O trem da minha vida  
(Romaria- Renato Teixeira)*

SILVA, Josiane de Fátima Rosa da Silva. Práticas de Medição de Desempenho em Ouvidorias Públicas das Instituições Federais de Ensino Superior. 2018. 127f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos, *campus* São Carlos, São Carlos, 2018.

## RESUMO

As ouvidorias públicas são instâncias de participação e controle social que ganharam espaço dentro das instituições públicas a partir da década de 1980, com o retorno da democracia e como forma de manifestação popular. Sua atuação deve ser voltada para atender as manifestações (sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias) dos cidadãos e auxiliar as instituições públicas a melhorarem a prestação dos serviços públicos. A Instrução Normativa OGU nº 01, de 2014, que regulamenta a atuação das ouvidorias públicas, reforça a necessidade de as ouvidoras públicas produzirem e fornecerem informações sobre as atividades que realizam e as disponibilizarem através de relatórios de gestão, sendo interessante a adoção de indicadores de desempenho para esta atividade, como apontado pela Lei 13.460/2017. O objetivo deste trabalho, portanto, é observar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para tanto, o método de pesquisa adotado foi um levantamento de campo (*survey*) realizado nas ouvidorias públicas das IFES. Os resultados demonstram que o uso de tais práticas de medição de desempenho ainda é incipiente, pois apenas 27 das 60 ouvidorias participantes da pesquisa utilizam indicadores de desempenho e desenvolvem práticas de medição de desempenho. Entretanto observa-se que a adoção destas práticas contribui para o aprimoramento da gestão pública e para o controle e participação social nas IFES.

**Palavras-chave:** Ouvidorias Públicas. Práticas de Medição de Desempenho. Aprimoramento da Gestão Pública. Controle e Participação Social.

SILVA, Josiane de Fátima Rosa da Silva. Performance Measurement Practices in Public Ombudsman Offices of Federal Institutions of Higher Education. 2018. 127p. Dissertation (Professional Master in Management of Public Organizations and Systems). Federal University of São Carlos, São Carlos campus, São Carlos, 2018.

### **ABSTRACT**

Public ombudsmen are instances of participation and social control that have gained space within public institutions since the 1980s, with the return of democracy and as a form of popular expression. Its action should be directed at meeting citizens' manifestations (suggestions, praises, requests, complaints and denunciations) and assisting public institutions to improve the provision of public services. Normative Instruction OGU No. 01, dated 2014, regulates the performance of public ombudsmen, reinforces the need for public ombudsmen to produce and provide information on the activities they carry out and make them available through management reports, and it is interesting to adopt performance indicators for this activity, as pointed out by Law 13.460 / 2017. Therefore, it is important to observe the performance measurement practices adopted by the public ombudsmen of the Federal Institutions of Higher Education (IFES). To do so, the research method adopted was a field survey (survey) conducted in the public ombudsmen of the IFES. The results show that the use of such performance measurement practices is still incipient since only 27 of the 60 participating ombudsmen use performance indicators and develop performance measurement practices. However, it is observed that the adoption of these practices contributes to the improvement of the public management and to the control and social participation in the IFES.

**Keywords:** Public Ombudsman. Performance Measurement Practices. Improvement Public Management. Control and Social Participation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da medição de desempenho .....	21
Figura 2: Características, papéis e processos que constituem práticas de medição de desempenho .....	22
Figura 3: Habilidades do ouvidor .....	40
Figura 4: Etapas da pesquisa .....	49
Figura 5: Construtos a serem utilizados na <i>survey</i> a partir do modelo conceitual-teórico .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Especificações dos indicadores de desempenho .....	31
Quadro 2: Tipos de manifestações a ouvidoria .....	44
Quadro 3: Classificação da pesquisa .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Utilização dos indicadores de desempenho .....	62
Tabela 2: Frequência de uso dos indicadores .....	64
Tabela 3: Papéis- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão .....	69
Tabela 4: Processos- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão .....	72
Tabela 5: Melhorias- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão .....	75
Tabela 6: Resultados ANOVA- Papéis ( <i>P-Value</i> ) .....	78
Tabela 7: Resultados ANOVA- Processos ( <i>P-Value</i> ) .....	81
Tabela 8: Análise Fatorial- Papéis .....	84
Tabela 9: Fatores Papéis .....	84
Tabela 10: Análise Fatorial- Processos .....	85
Tabela 11: Análise Fatorial- Melhorias .....	85
Tabela 12: Fatores Processos .....	86
Tabela 13: Análise Fatorial- Melhorias .....	86
Tabela 14: Resultado da Regressão Linear Múltipla .....	87
Tabela 15: Análise de Variância (ANOVA) <sup>a</sup> .....	87
Tabela 16: Variáveis na Equação .....	87
Tabela 17: Diferenças entre as médias dos tratamentos referentes aos papéis .....	124
Tabela 18: Diferenças entre as médias dos tratamentos referentes aos processos .....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) à qual a ouvidoria pertence.....	56
Gráfico 2: Tempo de existência da ouvidoria na IFES .....	56
Gráfico 3: Vinculação da Ouvidoria na IFES .....	57
Gráfico 4: Escolha do ouvidor na IFES .....	57
Gráfico 5: Duração mandato do Ouvidor na IFES .....	58
Gráfico 6: Tempo de atuação do ouvidor na ouvidoria da IFES .....	58
Gráfico 7: Cargo que ouvidor ocupa na IFES .....	59
Gráfico 8: Ouvidorias responsáveis pelo SIC .....	59
Gráfico 9: Uso de indicadores de desempenho .....	61
Gráfico 10: Importância do uso de indicadores.....	61
Gráfico 11: Definição de metas de desempenho para os indicadores .....	65
Gráfico 12: Dificuldades encontradas ao utilizar indicadores de desempenho .....	66
Gráfico 13: Vantagens do uso de indicadores de desempenho nas ouvidorias das IFES.....	67
Gráfico 14: Sistema de gestão informatizado utilizado pelas ouvidorias das IFES .....	68
Gráfico 15: Recursos Humanos responsáveis pelos indicadores de desempenho.....	68
Gráfico 16: Papéis referentes às Práticas de Medição de Desempenho .....	70
Gráfico 17: Processos referentes às Práticas de Medição de Desempenho.....	72
Gráfico 18: Meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da ouvidoria .....	73
Gráfico 19 e 20: Revisão de indicadores de desempenho das Ouvidorias das IFES.....	74
Gráfico 21: Melhorias referentes às Práticas de Medição de Desempenho .....	75

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEFET Centros Federais de Educação Tecnológica  
CGU Controladoria-Geral da União  
e-Ouv Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal  
FNOU Fórum Nacional de Ouvidores Universitários  
IF Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
IFES Instituições Federais de Ensino Superior  
IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
KMO Kaiser-Meyer-Olkin  
LAI Lei de acesso à informação  
OGU Ouvidoria Geral da União  
PNPS Política Nacional de Participação Social  
SIC Serviço de Informação ao Cidadão  
SMD Sistema de Medição de Desempenho  
SNPS Sistema Nacional de Participação Social  
UNB Universidade de Brasília  
UFES Universidade Federal do Espírito Santo  
UFSCar Universidade Federal de São Carlos

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
2.1. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.2 HISTÓRICO .....	20
2.3 PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	22
2.3.1 Características .....	23
2.3.1.1 Indicadores de Desempenho.....	23
2.3.1.2 Infraestrutura de Apoio .....	27
2.3.2 Papéis .....	27
2.3.3 Processos .....	29
2.4 LIMITAÇÕES A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	33
3. OUVIDORIAS PÚBLICAS.....	35
3.1 DEFINIÇÃO .....	35
3.2 HISTÓRICO .....	37
3.3 PAPEL E FUNÇÕES .....	38
3.4 PERFIL DO OUVIDOR PÚBLICO .....	40
3.5 SISTEMA DE OUVIDORIAS PÚBLICAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.....	43
3.6 OUVIDORIAS PÚBLICAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES).....	45
4. MÉTODO DO TRABALHO .....	47
4.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
4.2. ETAPAS DA PESQUISA.....	49
4.2.1 Etapa 1: Fundamentação Teórica (Pesquisa Bibliográfica).....	49
4.2.2 Etapa 2: Levantamento de Campo ( <i>Survey</i> ).....	50
4.2.2.1 Modelo Teórico-Conceitual .....	51
4.2.2.2 Projeto da <i>Survey</i> .....	52
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	55
5. RESULTADOS DA PESQUISA .....	60
5.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS .....	60
5.1.1 Indicadores de Desempenho.....	60

5.1.2. Infraestrutura de Apoio .....	67
5.2. PAPÉIS, PROCESSOS E MELHORIAS .....	69
5.2.1. Papéis .....	69
5.2.2. Processos .....	71
5.2.3. Melhorias.....	74
5.3 IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS MELHORIAS-ANOVA .....	76
5.3.1 Papéis .....	77
5.3.2 Processos .....	80
5.4 IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS MELHORIAS-ANÁLISE FATORIAL E ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR .....	83
6. CONCLUSÃO .....	88
6.1 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS OUVIDORIAS DAS IFES .....	88
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	92
6.3 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS DA PESQUISA .....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
APÊNDICE A – LISTA DE OUVIDORIAS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR .....	101
APÊNDICE B: QUESTÕES DE PESQUISA.....	106
APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	109
APÊNDICE D: MÉDIAS DOS CONSTRUCTOS- ANOVA .....	124
APÊNDICE E: COMPROVANTE DE PAGAMENTO HOSPITAL AMARAL CARVALHO-JAÚ/SP.....	127

## 1. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo possui o objetivo de contextualizar a pesquisa, apresentando o tema a ser tratado, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As ouvidorias públicas são instâncias dentro das instituições públicas que tem por objetivo fomentar a participação e a conscientização dos cidadãos sobre o direito de receber um serviço público eficiente e de qualidade, além de auxiliar o cidadão na resolução de problemas que possam vir a ocorrer na prestação deste serviço (CGU, 2012). O Decreto Nº 8.243, de 23 de maio de 2014, instituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS), que têm por objetivo o fortalecimento e a articulação dos mecanismos e das instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública e a sociedade civil. A Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União (OGU), de 05 de novembro de 2014, normatiza a atuação das ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal.

De acordo com a Instrução Normativa OGU nº 01, de 05 de novembro de 2014, as ouvidorias públicas federais devem elaborar um plano de trabalho anual, que contenha as informações específicas de sua atuação. Outras atribuições das ouvidorias públicas federais são o monitoramento dos prazos e da qualidade das respostas; a geração de informações coletadas por meio das manifestações recebidas; a realização de pesquisa de satisfação com os usuários das ouvidorias e a geração de dados e relatórios sobre as atividades realizadas com a finalidade de auxiliar a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional dos órgãos aos quais estão vinculados (BRASIL, 2014). Logo, a Instrução Normativa OGU nº 01, de 05 de novembro de 2014, estabelece procedimentos às ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal com o objetivo de fomentar um atendimento de qualidade na prestação de seus serviços.

Um atendimento de qualidade é caracterizado pelo estabelecimento de um padrão referente à qualidade do serviço prestado e à qualidade do atendimento ao cidadão (CGU, 2015). Além desses parâmetros, são fundamentais o estabelecimento e a definição de indicadores de desempenho para os serviços prestados e atendimento dispensado pelas

ouvidorias públicas (CGU, 2015). Brasil (2012) afirma que os indicadores utilizados na administração pública são instrumentos de gestão que contribuem na medição de um determinado fenômeno decorrente da ação ou omissão do Estado. Grateron (1999) salienta que o uso de indicadores tem sido fundamental no desenvolvimento e fortalecimento da administração pública, da qualidade dos serviços prestados e para verificação do nível de satisfação das necessidades dos cidadãos.

Há uma exigência cada vez maior por parte da sociedade no aperfeiçoamento dos esforços e resultados das organizações públicas, além da geração de mecanismos de transparência e responsabilização visíveis aos cidadãos, sendo estes os fundamentos básicos que impulsionam o desenvolvimento e adoção da medição de desempenho nas instituições públicas (BRASIL, 2009). De acordo com Baesso (2013) que a atuação das ouvidorias públicas tem contribuído para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, entretanto o uso de instrumentos que permitem medir o desempenho das ouvidorias públicas é muito escasso.

Grateron (1999) afirma que para a avaliação da gestão pública são necessários instrumentos de medição que estejam relacionados com os objetivos e propósitos da atuação das instituições públicas, devendo contar com um sistema de informação que forneça dados que possibilite obter indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. Diante da necessidade de garantir a participação da sociedade na prestação de serviços públicos e tornar efetivas as avaliações da qualidade dos serviços prestados, foi sancionada em 26 de junho de 2017 a Lei nº 13.460, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos da administração pública. O uso de práticas de medição de desempenho pode ser uma estratégia que atenda às necessidades apresentadas acima, sendo um elemento indutor de melhorias (CELERE, 2015).

A medição de desempenho no setor público tem chamado à atenção de estudiosos e gestores públicos nas últimas décadas, mostrando-se um campo de pesquisa relevante e crescente em diversos países (GOH, 2012). O contexto em que as organizações públicas operam caracteriza-se pela limitação de recursos disponíveis e uma demanda cada vez maior por serviços públicos de qualidade por parte dos cidadãos (SOLE E SCHIUMA, 2010). Neste sentido, Sole e Schiuma (2010) chamam a atenção para o fato de que nas últimas duas décadas a medição de desempenho tem assumido uma posição de destaque nos processos de reforma da Administração Pública.

Lebas (1995) identificou cinco razões pelas quais as organizações utilizam a medição de desempenho. A primeira é verificar a posição ocupada anteriormente, que consiste em observar quais foram as ações que levaram a organização à posição atual (LEBAS, 1995). Analisar o passado auxilia na construção de parâmetros históricos que auxiliarão a organização na tomada de decisão e desenho da estratégia a ser seguida (LEBAS, 1995). A segunda é verificar a posição atual, onde o mapeamento da situação presente fornece uma visão de potencial realização no futuro (LEBAS, 1995). A definição do status futuro é a terceira razão, que de acordo com Lebas (1995) é o planejamento e definição dos objetivos e metas que serão realizadas e a concepção de um plano de ação. A quarta razão é a definição das ações, onde se analisa as possibilidades e meios para se chegar ao que foi proposto (LEBAS, 1995). Nesta etapa se faz o uso de indicadores, com o objetivo de apoiar as atividades de planejamento e a melhoria dos processos da organização (LEBAS, 1995). A última razão descrita por Lebas (1995) consiste no acompanhamento das ações, onde verifica-se se o que foi proposto foi alcançado através do uso de indicadores de desempenho.

Franco-Santos *et al.* (2007) após realizarem uma extensa revisão bibliográfica sobre medição de desempenho encontraram os elementos necessários para a constituição de práticas de medição de desempenho e os dividiram em características, papéis e processos. As características são o uso de indicadores de desempenho e infraestrutura de apoio (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Os processos compreendem a medição de desempenho, a gestão estratégica, a comunicação, a influência no comportamento e a aprendizagem organizacional (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Já os processos são a seleção e concepção de indicadores, a coleta e manipulação de dados, a gestão da informação, a avaliação de desempenho e a revisão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Mimba, Helden e Tillema (2007) afirmam que a medição de desempenho no setor público tem atraído muita atenção de estudiosos e acadêmicos, principalmente pelo fato de haver uma demanda crescente por parte da sociedade por práticas de medição de desempenho neste setor, principalmente em países em desenvolvimento. Nesta mesma direção, Aikim e Mergulhão (2015) salientam que a medição de desempenho na gestão pública é um campo emergente de pesquisa, configurando-se como uma agenda interessante.

De acordo com Marques (2015), o número de ouvidorias públicas tem crescido significativamente, sendo que o número de ouvidorias públicas presentes nos órgãos da esfera federal subiu de 40 unidades em 2002 para 285 em 2014. As Instituições Federais de Ensino

Superior (IFES) foram as que apresentaram o maior número de ouvidorias públicas segundo Marques (2015), contando com 46 unidades participantes no Relatório de Pesquisa da “Coleta OGU 2014”. Diante do número expressivo de IFES que possuem ouvidorias públicas- atualmente são 100 unidades- foi-se escolhido esta população para a realização deste trabalho.

Diante do exposto, o tema deste trabalho aborda as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

## 1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

As ouvidorias públicas, de acordo com Brasil (2017), devem elaborar anualmente relatórios de gestão que utilizem indicadores para apontar as atividades desenvolvidas pelo órgão e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos. Todavia, Baesso (2013) alerta para o risco dos indicadores de desempenho das ouvidorias se tornarem meramente um instrumento burocrático para atender as exigências normativas, não apresentando um comprometimento das instituições com o aprimoramento dos processos e serviços para a sociedade.

Como a Lei 13.460/2017 representa uma inovação no que diz respeito ao uso de indicadores de desempenho pelas ouvidorias públicas, é necessário caracterizar quais são os indicadores e instrumentos já utilizados para a mensuração do desempenho e a avaliação do seu impacto nas ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, configurando uma lacuna de pesquisa a ser preenchida. Assim, justifica-se a realização deste trabalho, visto a importância que as ouvidorias públicas apresentam ao aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e ao exercício da participação e controle social (CGU, 2015).

Lyra (2011) demonstra que as ouvidorias públicas ao executar suas atividades acabam sendo um desaguadouro natural de todas as insatisfações com o desempenho institucional, sendo uma fonte de informações preciosas para os gestores proporem melhorias e corrigirem os rumos da Administração Pública. Cardoso (2010) verifica, entretanto, que a efetividade das ouvidorias públicas ainda é uma questão a ser discutida, não havendo metodologias e instrumentos que permitam essa mensuração. Diante dos argumentos expostos até o momento, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa:

***Quais são as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior?***

A partir do desdobramento da questão de pesquisa configuram-se os objetivos deste trabalho. O objetivo geral é **caracterizar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas das IFES**. Já os objetivos específicos são:

- Identificar as características, os papéis e os processos relativos à medição de desempenho em ouvidorias públicas das IFES;
- Identificar os principais indicadores de desempenho usados pelas ouvidorias públicas das IFES;
- Identificar se as práticas de medição de desempenho estimulam o aperfeiçoamento de serviços públicos prestados pela IFES e o aprimoramento da Gestão Pública;
- Identificar se as práticas de medição de desempenho desenvolvidas nas ouvidorias públicas das IFES auxiliam no fortalecimento do controle e participação social dentro da IFES.

Para a execução dos objetivos propostos, realizou-se uma revisão da literatura sobre práticas de medição de desempenho e ouvidorias públicas. Em seguida, foi aplicada uma pesquisa de levantamento (*survey*) com o objetivo de identificar e caracterizar as práticas de medição de desempenho adotadas nas ouvidorias públicas das IFES que formam o público-alvo deste trabalho. Deste modo, espera-se que o trabalho possa contribuir na identificação e caracterização das práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas das IFES.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho realizado, com a questão da pesquisa, os objetivos (gerais e específicos) e a justificativa.

Nos Capítulos 2 e 3 serão abordadas a fundamentação teórica sobre práticas de medição de desempenho e ouvidorias públicas. Nestes dois capítulos são apresentados os principais conceitos sobre os temas da dissertação.

O Capítulo 4 discorre sobre a metodologia da pesquisa adotada, descrevendo as etapas de desenvolvimento do trabalho, que são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo (*survey*).

O Capítulo 5 traz os resultados obtidos e a análise da pesquisa de campo realizada, apresentando os dados coletados.

Finalmente o Capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho com base nos resultados.

## 2. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Este capítulo apresenta a primeira parte da fundamentação teórica, que trata sobre medição de desempenho, seu histórico e as práticas de medição de desempenho-características, papéis e processos constituintes.

### 2.1. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para Lebas (1995), o desempenho pode ser definido como a capacidade que uma organização possui para o desenvolvimento de ações futuras bem-sucedidas, a fim de se alcançar determinados objetivos ou metas. Desempenho, de acordo com Brasil (2009), é um conceito sujeito a inúmeras interpretações. De maneira geral, o desempenho pode ser entendido como os esforços empreendidos na direção de um objetivo a ser alcançado (BRASIL, 2009). Deste modo, ele acaba assumindo um conceito único para cada realidade que se aplica, uma vez que o desempenho é estabelecido pela atuação de algo (pode ser uma organização ou um indivíduo) para o alcance de determinado resultado (BRASIL 2009).

Para se avaliar o desempenho, é necessária a medição de desempenho, pois, a partir dos dados coletados sobre ações passadas, é que os gestores conseguem compreender o potencial de sucesso da organização no futuro (LEBAS, 1995). Franco-Santos *et al.* (2007) afirmam que o campo de medição de desempenho recebe contribuições das mais diferentes áreas de conhecimento. Assim, a pesquisa sobre este assunto é atraente e, em contrapartida, pode gerar complicações devido a sua natureza diversificada e multidisciplinar, dificultando a construção de uma única definição (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Segundo Neely (1998), a medição de desempenho é formada por uma estrutura e atividades como coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados para que decisões e ações sejam tomadas. Para Neely, Gregory e Platts (1995, p. 81), um “Sistema de Medição de Desempenho (SMD) pode ser definido como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações”. A eficácia está relacionada com a maneira como as necessidades dos clientes são satisfeitas, enquanto a eficiência trata de como os recursos são utilizados na prestação de determinado nível de satisfação do cliente da forma mais econômica possível (NEELY, GREGORY E PLATTS, 1995). Estas são duas dimensões fundamentais do desempenho e ajudam na definição das ações dentro das organizações.

Nelly (1998) afirma que existem vários motivos pelos quais as organizações usam a medição de desempenho, e os classificam em quatro categorias:

- **Conferir posição:** é fundamental às organizações saber a posição que ocupam e definir para onde se pretende ir (NEELY, 1998). O uso de indicadores de desempenho é essencial para verificar se o que foi planejado é o mais indicado e se os resultados desejados estão sendo alcançados (NEELY, 1998).
- **Comunicar posição:** determinadas organizações possuem a obrigação legal de comunicar sua posição, enquanto em outras é opcional (NEELY, 1998). Em qualquer que seja a situação, o uso de indicadores serve como um meio de comunicação se bem definidos (NEELY, 1998).
- **Confirmar prioridades:** a medição de desempenho permite aos gestores identificar a posição que a organização ocupa e permite que planos de ação sejam formulados para corrigir possíveis erros, e observar se as ações de melhoria propostas alcançaram os resultados esperados (NEELY, 1998).
- **Compelir o progresso:** a medição de desempenho não garante a melhoria do desempenho por si só, mas contribui para que as pessoas mudem seu comportamento ao observarem o que pode ser melhorado a partir dos dados gerados (NEELY, 1998). Os indivíduos se empenham em ações mais eficazes e eficientes, principalmente se a organização adota um sistema de recompensas (NEELY, 1998).

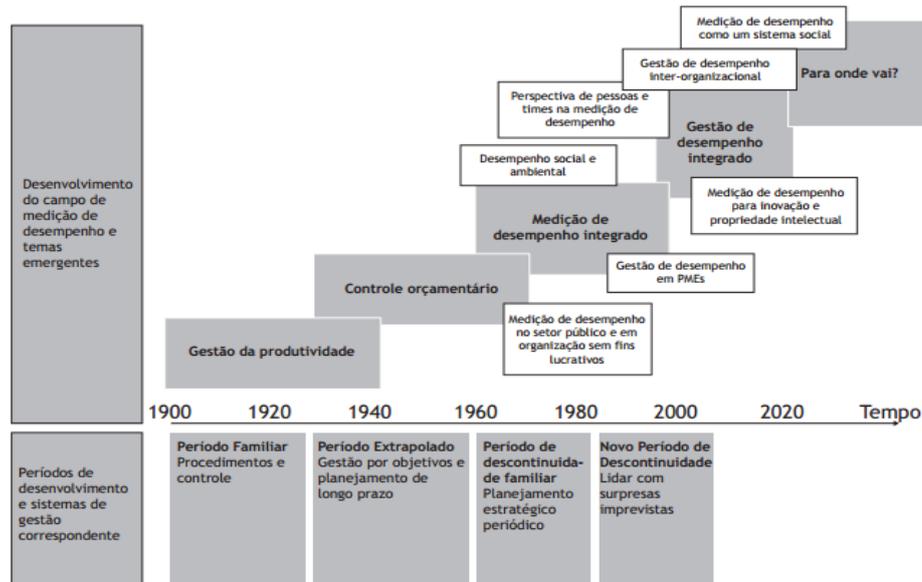
Além das razões acima, Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que os indicadores de desempenho influenciam a ação dos indivíduos, devendo ser posicionados num contexto estratégico. O uso da medição de desempenho serve para estimular a ação, além de servir como fonte de informação para as organizações melhorarem sua competitividade (NEELY, GREGORY E PLATTS, 1995).

## 2.2 HISTÓRICO

A evolução da medição de desempenho pode ser dividida, segundo Ghalayini e Noble (1996), em duas grandes fases. A primeira começou em 1880 e durou até o início de 1980, sendo caracterizada pela ênfase em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase iniciou-se na década de 1980 e perdura até hoje.

Bititci *et al.* (2012) analisam a evolução da medição de desempenho e como elas se desenvolveu em respostas às tendências e aos desafios globais que surgiram no decorrer do século XX, conforme podemos observar na figura 1 adaptada por Leite (2014):

**Figura 1:** Evolução da medição de desempenho



**Fonte:** Adaptação de Bititci *et al.* (2012) por Leite (2014, p. 49)

Bititci *et al.* (2012) dividem a evolução da medição de desempenho em fases, cada uma com um foco principal. Inicialmente na década de 1900, com o crescimento da industrialização e da produção em massa, o foco principal da medição de desempenho foi à gestão da produtividade (BITITCI *et al.*, 2012). Com o aumento da complexidade das organizações, a medição de desempenho teve seu foco mudado para o controle orçamentário, mantendo simultaneamente seu foco na produtividade (BITITCI *et al.*, 2012). A partir da década de 1950, inicia-se a competição global e os mercados tornam-se mais sofisticados, assim a medição de desempenho teve sua finalidade voltada para a integração da medição de desempenho (BITITCI *et al.*, 2012). Como mostra a figura 1, estaríamos na fase da gestão de desempenho integrado.

Bititci *et al.* (2012) aponta que o desempenho das organizações passa a contar com novas dimensões, como qualidade, tempo, flexibilidade e satisfação do cliente, passando o foco para a gestão de desempenho integrado. Surge a necessidade de usar medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não financeiras) e integradas para suportar as

novas condições operacionais internas e externas das organizações (GHALAYINI E NOBLE, 1996).

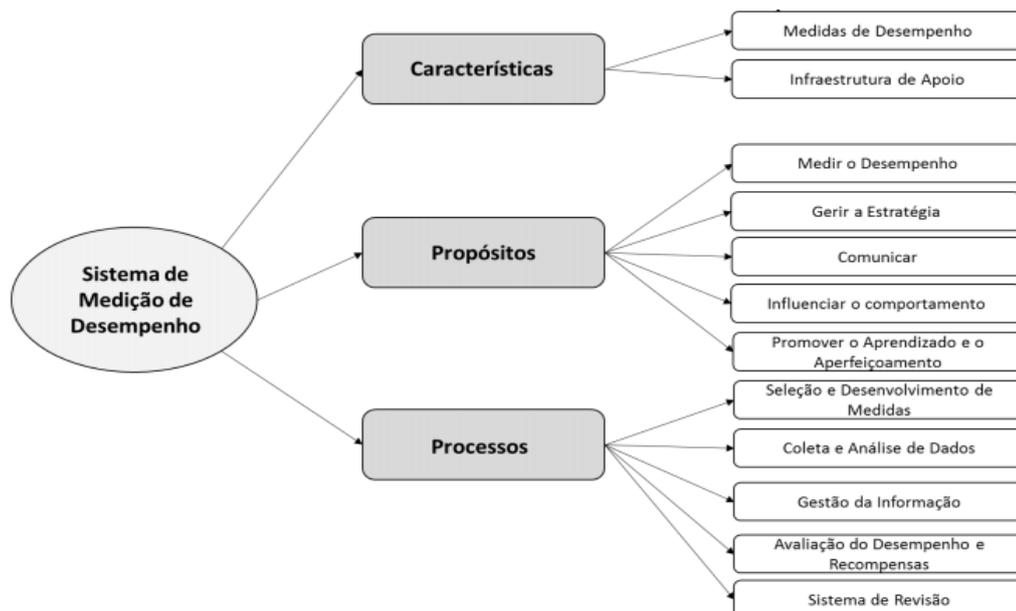
As tendências na literatura demonstram que a medição de desempenho começa a ser utilizada em outras áreas além da indústria e manufatura, como no setor público e organizações sem fins lucrativos; no setor de serviços e na cadeia de suprimentos; na área social e ambiental; e área de recursos humanos (TEZZA, BORNIA E VEY 2010; BITITCI *et al.* 2012).

A próxima seção apresenta a estrutura de medição de desempenho fornecida por Franco- Santos *et al.* (2007), visto que ela apresenta uma visão completa dos elementos necessários para a constituição de práticas de medição de desempenho nas organizações.

### 2.3 PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Franco-Santos *et al.* (2007) realizaram uma extensa revisão bibliográfica sobre medição de desempenho e, como resultado, apresentaram os elementos necessários para a constituição de práticas de medição de desempenho: características, papéis (propósitos) e processos, conforme podemos observar na figura 2:

**Figura 2:** Características, papéis e processos que constituem práticas de medição de desempenho



**Fonte:** Adaptação de Franco-Santos *et al.* (2007) por Leite (2014, p. 45)

A seguir descreveremos melhor cada um dos elementos apresentados.

### 2.3.1 Características

Franco-Santos *et al.* (2007) definem características como propriedades, elementos ou atributos que unidas compõem práticas de medição de desempenho. Para estes autores, existem duas características sem as quais não pode haver a medição de desempenho: o uso de indicadores de desempenho e infraestrutura de apoio, que compreendem sistemas informatizados de gestão e recursos humanos.

#### 2.3.1.1 Indicadores de Desempenho

Indicadores são apontados por Franco-Santos *et al.* (2007) como a primeira característica necessária para a implementação de práticas de medição de desempenho nas organizações. De acordo com Lebas (1995), o uso de práticas de medição de desempenho é caracterizado e apoia-se em indicadores. Segundo Rua (2004, p. 5), “os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo”. Para Takashina e Flores (1996), os indicadores são representações quantificáveis de determinadas características de produtos e processos que ter por objetivo controlar e aprimorar tais produtos e processos ao longo do tempo. Já de acordo com o Manual de Ouvidorias Pública (2015, p. 44) “um indicador é uma medida, geralmente estatística, utilizada para traduzir quantitativamente certo aspecto da realidade e informar algo sobre ele”. Por fim, Toledo *et al.* (2014) definem indicadores de desempenho como a representação de características de uma realidade ou fenômeno que pode ser mensurado.

Os indicadores são, de acordo com Brasil (2009), instrumentos de gestão essenciais, uma vez que estão relacionados às atividades de monitoramento e avaliação das organizações. Takashina e Flores (1996) afirmam que o uso de indicadores é indispensável ao planejamento e controle dos processos dentro das organizações. Lebas (1995) afirma que os indicadores permitem i) capacitar e dar autonomia aos indivíduos executarem suas tarefas; ii) refletir as relações de causa e efeito dentro da organização e iii) criar um contexto que permite a discussão e o diálogo, apoiando dessa forma a melhoria contínua. Dessa forma, pode-se dizer que os indicadores têm por objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão, uma vez que fornecem informações sobre os acontecimentos dentro das organizações e permite que os gestores atuem a partir de evidências empíricas, possibilitando avaliações consistentes (BRASIL, 2012).

É por meio do uso de indicadores que as organizações conseguem visualizar o desenvolvimento de suas metas, identificar os avanços, melhorias, problemas que podem surgir e necessidades de mudanças (BRASIL, 2009). Para Hronec *apud* Attadia e Martins (2003), os indicadores são os sinais vitais da organização, pois seu papel é informar às pessoas o que elas estão fazendo e como estão se saindo, transmitindo a estratégia definida no nível estratégico aos níveis tático e operacional, e dando o *feedback* das ações destes níveis à gerência auxiliando a melhoria contínua dentro da organização.

Quanto à classificação dos indicadores, Neely, Gregory e Platts (1995) nos dizem que existem inúmeras formas de classificá-los. Rua (2004) explica que os indicadores podem ser simples ou compostos; direto ou indireto à característica que pretende medir; específico (quando se relaciona a um processo ou produto específico) ou global (medem os resultados da organização como um todo); direcionadores (indicadores que explicitam algo a ser perseguido ou que pode vir a ocorrer) ou resultantes (demonstram algo que já ocorreu). Toledo *et al.* (2014) dividem os indicadores em quantitativos (objetivos e de fácil mensuração) ou qualitativos (representam dados subjetivos, e assim de mensuração mais difícil).

Independente da classificação que se queira adotar, Takashina e Flores (1996) alertam que os indicadores devem estar sempre orientados para os aspectos essenciais da organização, de maneira que direcione as atividades e estratégias da organização para entregar um melhor produto ou serviço ao usuário e aprimorar seu desempenho.

Discutiremos brevemente alguns tipos dos indicadores- chaves que costumam ser utilizados: indicadores de insumos, de processos, de produtos, de qualidade e de impacto. De acordo com Brasil (2012), os indicadores de insumo são aqueles relacionados com os recursos necessários para que a organização possa atuar, como recursos humanos, materiais e financeiros. Brasil (2009) salienta a importância do uso dos indicadores de insumo para verificar a obtenção e o uso de recursos da maneira mais econômica possível.

Os indicadores de processo, de acordo com Rua (2004), têm por objetivo representar as características do processo que devem ser acompanhadas com o intuito de avaliar e melhorar seu desempenho. Já os indicadores de produtos, de acordo com Brasil (2012), expressam a entrega de produtos ou serviços pela organização. Segundo Rua (2004), estes indicadores medem a eficiência e a eficácia dos processos da organização. A eficiência se relaciona com a quantidade de produtos ou serviços a partir dos insumos utilizados, ou seja, é

a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido para possibilitar esta entrega (BRASIL, 2009). Já a eficácia, de acordo com Brasil (2009), é a quantidade e a qualidade de produtos ou serviços gerados ao fim do processo dentro da organização.

Os indicadores de qualidade são aqueles que mensuram como o produto ou o serviço é percebido pelo usuário e a capacidade do processo em atender as conformidade e padrões estabelecidos (RUA, 2004). Os indicadores de qualidade podem ser utilizados na organização como um todo ou em um processo ou produto. De maneira resumida, Nelly, Gregory e Platts (1995) afirmam que os indicadores de qualidade se referem a itens como conformidade com a especificação, controle de processos e satisfação do cliente.

Uma outra classificação de indicadores são os indicadores de impacto ou resultados. De acordo com Brasil (2012), os indicadores de impacto medem os efeitos das ações e estratégias de médio e longo prazo. Estes indicadores servem para medir se os objetivos foram alcançados, e estão alinhados com a efetividade, que tem por objetivo medir os efeitos causados no ambiente que sofreu a intervenção (BRASIL, 2012).

Os indicadores devem ser escolhidos considerando certos atributos, ou seja, de acordo com determinados critérios. Alguns desses atributos encontrados na literatura são:

- *Seletividade ou importância*: através desse atributo o indicador capta uma característica chave do produto ou processo que será mensurado (TAKASHINA E FLORES, 1996).
- *Simplicidade e clareza*: os indicadores devem ser simples, de fácil compreensão e aplicação em todos os níveis da organização assumindo uma linguagem acessível (TAKASHINA E FLORES, 1996). Devem ser capazes de ser compreendidos por todos os envolvidos interessados (tanto interno quanto externos), garantindo a validação por toda a organização (RUA 2004).
- *Representatividade*: os indicadores devem representar o mais próximo possível a realidade que se deseja mensurar. Brasil (2009) afirma que os dados devem ser precisos, respondendo aos objetivos a que se propõem e devem refletir os efeitos decorrentes das intervenções. Atenção especial deve ser dado a este atributo, visto que indicadores representativos podem ser mais difíceis de serem obtidos (BRASIL, 2009). Assim deve haver um equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para coleta (BRASIL, 2009).

- *Disponibilidade*: de acordo com Rua (2004) esse atributo se refere à facilidade de acesso aos indicadores, que devem estar disponíveis no tempo e para as pessoas certas. Não adianta as informações serem disponibilizadas de maneira atrasada, desatualizada ou à pessoa errada. Além disso, deve-se ter o cuidado de coletar os dados em fontes confiáveis, utilizando métodos de coleta transparentes e reconhecidos (BRASIL, 2012).
- *Rastreabilidade e acessibilidade*: este atributo permite a identificação da origem do registro e da manutenção e disponibilidade dos dados (RUA, 2004; TAKASHINA E FLORES, 1996). Por meio da rastreabilidade e acessibilidade é possível acompanhar o desenvolvimento do indicador com o passar do tempo, permitindo a comparação de desempenhos anteriores e os fatores que afetam o indicador (RUA, 2004; TAKASHINA E FLORES, 1996).
- *Estabilidade*: é a capacidade de se gerar e manter os indicadores de forma sistemática e constante ao longo do tempo, possibilitando a formação de série histórica (RUA 2004).
- *Comparabilidade*: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com referenciais apropriados, como series históricas (referência interna) ou concorrentes (referência externa) (RUA 2004).
- *Economia*: De acordo com Brasil (2012) os indicadores devem ser financeiramente viáveis, ou seja, gerados a um baixo custo. Rua (2004) salienta que os benefícios percebidos ao se utilizar os indicadores devem ser maiores que os custos da medição.
- *Praticidade*: Rua (2004) afirma que os indicadores devem ser viáveis e funcionarem na prática, auxiliando na tomada de decisão. Assim logo após serem selecionados e concebidos é importante testá-los, verificando se realmente são serão uteis (RUA, 2004).
- *Sensibilidade*: capacidade de um indicador responder às mudanças decorrentes de intervenções realizadas ou mudanças de ambiente (RUA, 2004).

Logo, os indicadores são informações que possibilitam descrever, classificar e comparar aspectos de uma realidade e que auxiliam na tomada de decisão. Eles são essenciais para que possa existir práticas de medição de desempenho e devem ser selecionadas de acordo com os objetivos que a organização visa alcançar.

### **2.3.1.2 Infraestrutura de Apoio**

A infraestrutura de apoio está relacionada ao uso de um sistema de informação para coleta, tratamento, análise e divulgação dos dados, além dos recursos humanos que serão responsáveis por operacionalizá-los, de acordo com Franco-Santos et. al. (2007).

Para que as práticas de medição de desempenho possam ser implementadas é essencial o uso de sistemas de informação, que, segundo Neely e Bourne (2000), devem possuir a capacidade de integrar todos os dados gerados pela organização num único banco de dados, para que possam ser extraídos e utilizados de forma simples e eficaz. Ainda de acordo com esses autores, a medição de desempenho pode estar fadada ao fracasso se o sistema de informação não consegue fornecer os dados necessários.

O outro recurso essencial na infraestrutura de apoio são os recursos humanos, que irão operacionalizar os indicadores e o próprio sistema de informação. As práticas de medição de desempenho devem ser concebidas com os indivíduos que irão trabalhar diretamente com elas (VERBEETEN, 2008). A participação das partes interessadas no processo de medição de desempenho é um elemento chave, uma vez que os funcionários devem ser envolvidos na criação e gestão da medição de desempenho, e não apenas treinados para compreender o impacto que a medição trará (GOH, 2012).

Goh (2012) reitera que quando há participação dos envolvidos na medição de desempenho, eles se tornam altamente comprometidos, aceitam e compreendem a natureza dos indicadores de desempenho como ferramentas de apoio para se chegar aos objetivos propostos. A participação deles reduz as chances de os indicadores serem mal compreendidos ou que se estabeleça metas de desempenho inatingíveis (VERBEETEN, 2008).

### **2.3.2 Papéis**

Já os papéis são as funções desempenhadas pela medição de desempenho, podendo ser: medição de desempenho, gestão estratégica, comunicação, influência no comportamento e aprendizagem organizacional. Essas funções são descritas a seguir.

Medir o desempenho é o primeiro papel desenvolvido ao se adotar práticas de medição de desempenho. Ele pode ser entendido como o processo de quantificar a ação dentro das organizações, onde a medição é o processo de quantificação e a ação leva ao desempenho

(NEELY, GREGORY E PLATTS, 1995). Para Franco-Santos *et al.* (2007) o papel da medição de desempenho engloba o monitoramento do progresso. As decisões tomadas, desde o nível estratégico até o operacional devem ser baseadas em dados concretos, sendo a medição de desempenho muito importante na busca por melhores resultados, já que fornece as informações necessárias que serão a base para o processo de melhoria (TOLEDO *et al.*, 2014).

A gestão estratégica é a segunda principal função das práticas e sistemas de medição de desempenho. De acordo com Franco-Santos *et al.* (2007), a gestão estratégica engloba o planejamento, formulação, implementação, execução e o alinhamento da estratégia da organização para se chegar ao desempenho proposto. Em outras palavras, a gestão estratégica é o conjunto das funções administrativas voltadas ao cumprimento da estratégia estabelecida pela organização (CHIAVENATO, 2014).

Um dos propósitos ao se adotar práticas de medição de desempenho é contribuir, particularmente, para dois processos da gestão estratégica: o planejamento e o controle. Segundo Franco-Santos *et al.* (2007), é primordial a definição dos objetivos ou metas que se pretende alcançar, o que pode ser auxiliado com o conhecimento do desempenho atual da organização. A maioria das organizações implementa práticas de medição de desempenho com a finalidade de verificar a posição que ocupa e, assim, propor objetivos e metas (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

O uso da medição de desempenho é importante também no acompanhamento da estratégia definida pela organização. Moullin (2004) considera que o uso da medição de desempenho tem a função de traduzir os resultados alcançados. Na fase de análise dos dados coletados é possível comparar o desempenho realizado com o que foi planejado (MOULLIN, 2004). Em seguida, deve identificar-se as alternativas para se melhorar esse desempenho e implementá-las em toda a organização (MOULLIN, 2004).

Comunicar o desempenho é a terceira função da medição de desempenho. A comunicação, segundo Brasil (2009, p. 71), “é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, internamente e externamente”. Comunicar aos envolvidos o que se pretende medir, quais os objetivos a serem alcançados e qual o desempenho esperado pode ser visto como um fator de sucesso para a criação de uma cultura organizacional voltada para a medição de

desempenho. Complementando, Neely e Bourne (2000) afirmam que indicadores de desempenho bem definidos, ligados a mecanismos de recompensas resultam na clareza de comunicação sobre o que realmente importa nas organizações. Por isso, a medição de desempenho ser vista como uma ferramenta gerencial que comunica e implementa a estratégia (NEELYE BOURNE, 2000).

Uma consequência da medição de desempenho é mudança de comportamento dos colaboradores de uma organização, sendo esta, outra função da medição de desempenho. Ao adotar práticas de medição de desempenho as organizações devem, de acordo com Goh (2012), envolver os indivíduos nesse processo. Não se trata apenas de comunicá-los sobre as metas de desempenho que se espera alcançar, mas permitir que participem do processo como um todo (GOH, 2012). Isso permite que a medição de desempenho seja uma indutora do comportamento esperado, uma vez que o uso de indicadores serve para apontar aquilo que é importante e que será controlado.

Por último, a aprendizagem é outra função da medição de desempenho. Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento sobre o meio onde vivem (CHIAVENATO, 2015). O aprendizado ocorre quando acontecem mudanças de comportamento em resposta a novas experiências (CHIAVENATO, 2015). Ela é um dos papéis presentes nas práticas de medição de desempenho porque quando as organizações decidem medir seu desempenho elas estão interessadas em aprender e melhorar seu desempenho (VERBEETEN, 2008). Ao medir seu desempenho as organizações conseguem visualizar seus pontos fortes e seus pontos fracos, o que possibilita trabalhar nas funções onde são necessárias melhorias (VERBEETEN, 2008). Goh (2012) salienta que um dos principais objetivos da adoção de práticas de medição de desempenho é utilizar as informações geradas para melhoria do desempenho e aprendizagem organizacional. Claro que são necessários outros mecanismos de apoio para que ocorra a aprendizagem, tais como recompensas e incentivos positivos, além do estabelecimento de uma cultura voltada para mudanças (GOH, 2012).

### **2.3.3 Processos**

Os processos presentes na medição de desempenho são cinco: seleção e concepção de indicadores de desempenho, coleta e manipulação de dados, gestão da informação, avaliação

de desempenho e recompensas e por último revisão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Tais processos são discutidos a seguir.

O primeiro processo é a seleção e concepção de indicadores de desempenho. De acordo com Takashina e Flores (1996), no processo de seleção e concepção de indicadores é fundamental verificar se os indicadores realmente representam as características do fenômeno que se tem interesse em mensurar. Para Brasil (2009), a formulação de indicadores deve seguir um conjunto de etapas que devem assegurar que a medição de desempenho esteja de acordo com o que a organização pretende medir. Tais etapas são:

- *Identificação do objeto de medição*: a definição do objeto de medição de desempenho é o primeiro passo para a seleção e criação de indicadores de desempenho (BRASIL, 2009). É importante definir em qual nível da organização o indicador incidirá (nível estratégico, tático ou operacional) e em seguida em qual é objeto da mensuração- um insumo, um processo, um produto ou a qualidade (BRASIL, 2009).
- *Seleção e estabelecimento dos indicadores de desempenho*: os indicadores são selecionados, levando-se em consideração quais os aspectos mais importantes a serem medidos a partir do objeto selecionado (BRASIL, 2009).
- *Validação dos indicadores com as partes interessadas*: é necessária a validação dos indicadores com as partes interessadas, pois permite que todas as partes envolvidas no processo de medição de desempenho tenham uma visão da estratégia da organização e quais as atividades necessárias para se chegar ao que foi planejado (BRASIL, 2009). Nesse momento os atributos dos indicadores são analisados (custo, seletividade, estabilidade, etc.) e serão fixados quais dos indicadores inicialmente propostos serão realmente utilizados, sendo os demais modificados ou excluídos (BRASIL, 2009).
- *Construção de fórmulas de cálculo*: a fórmula do indicador descreve como este será calculado, e deverá representar as dimensões do objeto de medição a ser avaliado (BRASIL, 2009).
- *Estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho*: o próximo passo é o estabelecimento de metas. De acordo com Takashina e Flores (1996) a meta é o valor pretendido para o indicador, que em determinadas condições deve ser alcançada, e devem ser estabelecidas no planejamento. Todos os indicadores

devem ter metas, uma vez que o objetivo da definição das metas é a implementação da estratégia definida pela organização (BRASIL, 2009).

- *Definição dos responsáveis pela medição:* após a construção das fórmulas de cálculo e o estabelecimento de metas de desempenho, o próximo passo é a definição dos responsáveis pela medição de desempenho (BRASIL, 2009). É importante o estabelecimento de responsáveis pela coleta e acompanhamento dos indicadores de desempenho, pois indicadores sem responsáveis acabam tornando-se sem sentido na organização, uma vez que não são avaliados corretamente (BRASIL, 2009).

O quadro 1 apresenta as especificações que devem ser estabelecidas ao se criar um indicador.

**Quadro 1:** Especificações dos indicadores de desempenho

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Abreviatura</b>	Sigla ou título simplificado do indicador.
<b>Título</b>	Nome por extenso do indicador, que deve identificar sua aplicação
<b>Origem</b>	Como foi gerado o indicador
<b>Fonte</b>	Fonte onde os dados serão coletados
<b>Periodicidade</b>	Frequência da disponibilidade dos dados ou resultados
<b>Tipo de indicador</b>	Classificação segundo os grupos de indicadores utilizados pela organização
<b>Fórmula de cálculo</b>	Padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo
<b>Arquivo</b>	Local de armazenamento dos dados
<b>Meta</b>	Índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período
<b>Padrão de comparação</b>	Índice arbitrário para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento
<b>Responsável</b>	Pessoa ou departamento dentro da organização responsável pelo objeto de medição
<b>Medida</b>	Grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas
<b>Público alvo</b>	Pessoas ou departamentos que utilizarão os dados e resultados
<b>Metodologia de medição</b>	Metodologia adotada para a coleta e processamento dos dados ou resultados
<b>Metodologia de análise</b>	Metodologia adotada para análise dos dados ou resultados
<b>Metodologia de uso</b>	Metodologia adotada para uso dos dados ou resultados
<b>Revisão</b>	Data da última atualização do indicador

**Fonte:** elaborado pela autora de acordo com Flores e Takashina (1996), Brasil (2009, 2012).

Um segundo processo é a coleta e manipulação de dados. A coleta de dados é vista como um desafio no processo de implantação de práticas de medição de desempenho nas

organizações (POWELL, 2004). Esse processo é complexo, e os dados coletados devem vir de fontes confiáveis e acessíveis. As principais técnicas de coleta de dados utilizados de acordo com Brasil (2009) são as tradicionais (aplicação de questionários, realização de entrevistas, observação direta, análise documental (físicos e virtuais); em grupo (oficinas, reuniões de equipe, *brainstorm*); de prototipação (simulação e experimentação) ou contextuais (análise de ambiente interno ou externo). Após a coleta dos dados ocorre sua manipulação, que são os cálculos que gerarão os indicadores de desempenho e em seguida é realizada a gestão da informação. Atualmente, os sistemas de informações utilizados pelas organizações dão aos gestores o acesso aos dados, e é necessário converter esses dados em informações que serão utilizadas na tomada de decisão (POWELL, 2004).

Um terceiro processo engloba a interpretação e análise dos dados coletados. A análise dos dados de acordo com Brasil (2009) é primordial para o processo decisório, pois sem esta análise a sistemática de medição, monitoramento e avaliação perde o sentido dentro das organizações, sendo uma verdadeira perda de tempo e recursos. Neely e Bourne (2000) afirmam que todo o processo de medição de desempenho é desperdiçado se não tomadas decisões com base na análise dos dados coletados. Não basta simplesmente utilizar os dados coletados para produzir gráficos ou relatórios gerenciais se os gerentes não conseguem interpretar tais informações e tomar decisões baseadas nestes (NEELY E BOURNE, 2000).

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2012), é um processo gerencial que procura monitorar o desempenho desenvolvido dentro de cada área da organização e comparar os resultados obtidos com os resultados esperados. Segundo Takashina e Flores (1996, p. 20) “a apuração dos resultados por meio dos indicadores permite uma avaliação de desempenho da organização no período, em relação a meta e a outros referenciais, subsidiando as tomadas de decisão e o replanejamento”. Outro aspecto importante da avaliação de desempenho é que ela deve ser usada para se estabelecer recompensas na organização.

As recompensas atuam como reforços positivos e sinalizador do comportamento esperado pela empresa de seus funcionários (CHIAVENATO, 2015). Para Kennerley e Neely (2002), o alinhamento entre avaliação de desempenho e recompensas garante que os indivíduos que estão sendo avaliados possuem um incentivo para se empenharem no processo de medição de desempenho. Por sua importância, a avaliação de desempenho e o uso de recompensas são processos fundamentais do processo de medição de desempenho.

Por fim, revisão é a última categoria dos processos pertencentes às práticas de medição de desempenho. Ela tem a função de reavaliar periodicamente a eficácia da medição de desempenho e realinhar este com os objetivos estratégicos da organização, revisando os indicadores e as demais práticas de medição de desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Kennerley e Neely (2002) destacam a importância da revisão das práticas de medição de desempenho a fim de garantir que estas continuem refletindo os objetivos da organização e o ambiente em que se inserem. Para os autores, para que ocorra a revisão e evolução são necessários processos eficazes, recursos humanos com competências adequadas, sistemas informatizados flexíveis e cultura apropriada. Caso a organização não possua estas capacidades-chaves elas podem vir a se tornar barreiras no processo de revisão.

## 2.4 LIMITAÇÕES A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Vistas as principais características, papéis e processos necessários para a configuração da medição de desempenho, é importante lembrar que a própria medição de desempenho tem as suas limitações em relação a sua implementação. Abaixo enumeramos algumas delas:

- Custos da medição: implementar práticas de medição de desempenho envolve significativos custos, não apenas financeiros, mas principalmente tempo, pois vários atores devem estar envolvidos no processo que começa desde a definição do que se pretende medir e vai até a revisão (BRASIL, 2009). A medição de desempenho só será útil se os benefícios superam os custos de realizá-la (MOULLIN, 2004).
- Uso adequado de indicadores: a função do indicador é apenas apontar, assinalar, demonstrar uma realidade ou fenômeno no qual se tem interesse (BRASIL, 2009). Não se deve mudar o foco de atuação da realidade ou fenômeno em questão para o indicador. É o caso em que primeiro se seleciona um indicador para depois associá-lo ao que deve ser medido (BRASIL, 2009).
- Indicadores de desempenho suportando a tomada de decisões: indicadores são excelentes ferramentas de suporte a decisão. Entretanto a medição de desempenho não pode se tornar um fim em si mesmo (BRASIL, 2009).
- Indicadores são representações imperfeitas e transitórias: os gestores não devem confiar cegamente nos indicadores, pois eles estão sujeitos a sofrer influência

tanto de fatores internos quanto externos (BRASIL, 2009). Indicadores devem ser revistos periodicamente (BRASIL, 2009).

- Medição de desempenho com foco no monitoramento: a medição de desempenho deve ser utilizada com foco para melhoria, de maneira que venha contribuir para a organização aprimorar seu desempenho. O uso da medição de desempenho apenas para monitoramento e com sentido de punição deve ser evitado (POWELL, 2004; TAKASHINA e FLORES, 1996).

O conteúdo discutido neste capítulo fornece condições necessárias para a caracterização de práticas de medição de desempenho, tais como apresentadas por Franco-Santos *et al.*(2007). Ele será utilizado como base deste trabalho, onde serão observadas quais destas práticas de medição de desempenho ocorrem nas ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O próximo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre ouvidorias públicas.

### 3.OUVIDORIAS PÚBLICAS

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre ouvidorias públicas. Os assuntos abordados serão a definição de ouvidoria pública, seu histórico, seus papéis e funções, perfil do ouvidor público, Sistema de Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal e por último as ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

#### 3.1 DEFINIÇÃO

Lyra (2011) mostra que a participação social na gestão do Estado brasileiro se apoia em quatro institutos básicos: as Consultas Populares, o Orçamento Participativo, os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas e as Ouvidorias Públicas. Mais especificamente, em 2014 a União, através do Decreto n. 8.243/14, organizou as instâncias e mecanismos de participação social em Conselhos de Políticas Públicas, Comissões de Políticas Públicas, Audiências Públicas, Fóruns Interconselhos, Consultas Públicas, Conferências Nacionais, Mesas de Diálogo, Ambientes Virtuais de Participação Social e Ouvidorias Públicas (CGU, 2015). Esta dissertação foca no instituto da ouvidoria pública.

O Decreto n. 8.243/14 em seu artigo 2º, define a ouvidoria pública como:

“instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública”.

As ouvidorias públicas são instituições que tem sua atuação acentuada com o processo de redemocratização no Brasil e que tem por objetivo auxiliar o cidadão em suas relações com o Estado. Atuam como interlocutoras entre o cidadão e a Administração Pública, de tal forma que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania promovam a melhoria contínua dos serviços públicos prestados (CGU, 2012).

Segundo Baesso (2013, p.02) “a implantação de ouvidorias tem sido vista como boa prática de governança”, visto que são consideradas mecanismos singulares de participação social, já que seu foco está em atender todos os *stakeholders* que buscam um espaço para se manifestar. Baesso (2013, p.07) afirma que a atuação das Ouvidorias Públicas está em consonância com a chamada Governança Pública, que procura assegurar que “as demandas

dos cidadãos sejam atendidas de forma legítima, transparente, efetiva e justa, e que o Estado seja acessível, representativo, sustentável, responsável e inclusivo”. Cardoso (2010) entende a ouvidoria pública como um espaço onde se concretizam os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. As ouvidorias públicas legitimam-se como instâncias de gestão pública através do controle e participação social que possibilita aos cidadãos, que tem a possibilidade de participar do processo de aperfeiçoamento das políticas públicas através de suas manifestações (CGU, 2015).

Lyra (2011) caracteriza as ouvidorias pelos elementos que são essenciais para desempenhar seu papel: a unipessoalidade, a magistratura da persuasão, a desvinculação do poder institucional, a desvinculação político-partidária e o mandato e atribuições específicas ao ouvidor. A unipessoalidade é uma característica própria das ouvidorias, pois é um órgão que não possui poderes administrativos, dependendo apenas de sua força institucional e das prerrogativas de seu titular para atuar de maneira efetiva (LYRA, 2011). É o único órgão da administração pública unipessoal, e essa característica é que permite a agilidade do ouvidor na resolução das demandas apresentadas (LYRA, 2011). A magistratura da persuasão se materializa, segundo Lyra (2011), pelo fato que o ouvidor público não possui poderes administrativos, legislativos e nem pode ajuizar ações na justiça, necessitando de credibilidade, competência técnica e senso de justiça para exercer e fazer valer a sua atuação. Como o ouvidor atua na defesa dos direitos dos cidadãos frente à Administração Pública, é necessário que ele possua a desvinculação do poder institucional e político-partidária, para assim atuarem de maneira neutra (LYRA, 2011). O último elemento que caracteriza as ouvidorias, de acordo com Lyra (2011), é o mandato e as atribuições específicas do ouvidor. Isso garante ao ouvidor trabalhar com autonomia plena, independente do órgão ao qual ele se vincula (LYRA, 2011).

As Ouvidorias Públicas existem no Brasil desde o período colonial, e se desenvolveram e multiplicaram-se com a volta ao regime democrático nos anos 1980. A democracia é o regime político que permite a autorrealização e a autonomia dos cidadãos, considerando-os como sujeitos de direito, capazes de participar e influenciar as decisões do Estado (CGU, 2015). Este modelo democrático é conhecido como democracia participativa, e esta é legitimada pela Constituição Federal de 1988, que em seu art. 1º, parágrafo único, afirma que todo o poder político emana do povo (CGU, 2015). A trajetória das ouvidorias públicas será apresentada na próxima seção.

### 3.2 HISTÓRICO

De acordo com Teles (2009), encontra-se no Brasil registro sobre a presença das ouvidorias desde o período colonial. Entretanto, a função exercida pelo ouvidor nesse período era diferente da função que este exerce atualmente, desenvolvendo o papel de aplicador das leis da metrópole, como representante do rei (TELES, 2009). Em 1538, Antônio de Oliveira foi nomeado o primeiro Ouvidor, acumulando cargo de capitão-mor da capitania de São Vicente (CGU, 2012). Com a criação do Governo-Geral do Brasil, surge a figura do Ouvidor-Geral em 1548, com as funções de Corregedor-Geral da Justiça (CGU, 2012). Já no Império surge a ideia de um instituto semelhante à ouvidoria pública na proposta original da primeira constituição brasileira em 1823 (CGU, 2015). O intuito era que cada província tivesse um “Juiz do Povo”, que receberia às manifestações dos cidadãos, porém a ideia não foi adiante (CGU, 2015).

A partir das décadas de 1960 e 1970, a criação de ouvidorias públicas começa a ser discutido com mais vigor, entretanto com a Ditadura Militar, que se inicia em 1964, não há abertura a inovações dessa natureza, que permitiam a participação e controle social das ações do Estado pelos cidadãos (CGU, 2015). Do mesmo modo, na América Latina, a implantação de ouvidorias públicas se deu de forma tardia exatamente pelo fato destes institutos só existirem em países onde os cidadãos gozem plenamente de seus direitos civis e políticos dentro de um contexto democrático (CARDOSO, 2010).

Com o movimento de redemocratização da década de 1980, surgem movimentos sociais reivindicando participação social na esfera pública, como por exemplo, o movimento sindical e as organizações de bairro (CGU, 2015). Em 1986 é criada a primeira ouvidoria pública do país no município de Curitiba, sendo a primeira a oferecer atendimento aos cidadãos. Finalmente, em 1988, é promulgada a Constituição Federal que institui um Estado Democrático de Direito, e ao afirmar que “todo o poder emana do povo” esta promove a criação e a formalização de instrumentos que permitem a participação dos cidadãos nas ações do Estado, como as ouvidorias públicas que se expandiram nos anos seguintes (CGU, 2015).

De acordo com o Relatório de Pesquisa “Coleta OGU 2014”, elaborado pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o número de ouvidorias públicas tem crescido significativamente, estimando-se em duas mil unidades de ouvidorias públicas, destas quais 90% pertencendo às

esferas municipais e estaduais. O crescimento das ouvidorias públicas na esfera federal também foi muito positivo, saltando de 40 unidades em 2002 para 285 em 2014 (MARQUES, 2015).

### 3.3 PAPEL E FUNÇÕES

O papel da ouvidoria pública é possibilitar o controle social da qualidade dos serviços públicos prestados, além de garantir a efetividade dos direitos dos cidadãos (CGU, 2012). Além disso, elas possuem o papel de oferecer informações gerenciais e sugestões a instituição em que está inserida, aprimorando a prestação do serviço público e na formulação de políticas públicas (CGU, 2012).

Segundo Lyra (2011), as ouvidorias públicas desempenham um papel político na sociedade contemporânea, pois a participação cidadã na gestão pública possibilita um aprendizado pedagógico de caráter político e o pleno exercício da democracia participativa. Baesso (2013) demonstra que as ouvidorias atuam de maneira operacional e estratégica dentro das instituições em que estão inseridas. Desempenha um papel operacional para o público externo ao atender as demandas dos indivíduos que demonstram insatisfações com os serviços recebidos, realizando o papel de mediadora ao tratar as partes envolvidas de forma igualitária, não se sobrepondo a nenhuma destas (BAESSO, 2013). E esta atividade subsidia seu papel estratégico no âmbito interno, pois pode contribuir para o aperfeiçoamento de processos e serviços organizacionais (BAESSO, 2013).

Quanto à legislação que trata sobre as ouvidorias públicas, pode-se citar a Constituição Federal de 1988, que por intermédio de alteração dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, garante em seu art. 37, parágrafo 3º, a participação dos usuários na administração pública direta e indireta, principalmente no tocante ao tratamento das reclamações relativas à prestação dos serviços públicos; o Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014, que instituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS); a Instrução Normativa OGU nº 01, de 05 de novembro de 2014, que normatiza a “atuação das Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal, com o objetivo de promover a sua atuação integrada e sistêmica, para qualificar a prestação de serviços públicos e o atendimento aos cidadãos” (CGU, 2015), e, por último, a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da Administração Pública.

Ao executar suas atividades, as ouvidorias públicas devem nortear-se por princípios e diretrizes, como os estabelecidos na Instrução Normativa nº 1, de 2014, em seu artº 2:

Art. 2º A ouvidoria pública federal deverá atuar em conformidade com os princípios, dentre outros, da legalidade, impessoalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, publicidade, contraditório, solução pacífica dos conflitos e prevalência dos direitos humanos, e de acordo com as seguintes diretrizes:

I - agir com presteza e imparcialidade;

II - colaborar com a integração das ouvidorias;

III - zelar pela autonomia das ouvidorias;

IV - consolidar a participação social como método de governo; e

V - contribuir para a efetividade das políticas e dos serviços públicos.

Bertachini (2015) aponta algumas características que marcam a atuação das ouvidorias públicas, além dos princípios citados acima: gratuidade, celeridade, agilidade e eficiência, prestação de contas das atividades desenvolvidas, prevenção, interesse coletivo e recomendações, que servem para aprimorar as atividades dentro das instituições nas quais as Ouvidorias se encontram.

Teles (2009) acrescenta às características já mencionadas algumas vantagens do uso das ouvidorias, como o direito ao exercício pleno da cidadania; oportunidade aos excluídos; facilidade no uso do serviço, já que existem vários canais de acesso às ouvidorias; resposta formal da solicitação; identificação de necessidades de melhorias nos serviços públicos prestados; melhor direcionamento das ações; melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços prestados; avaliação do grau de satisfação da população e maior credibilidade e fortalecimento da imagem institucional do poder público.

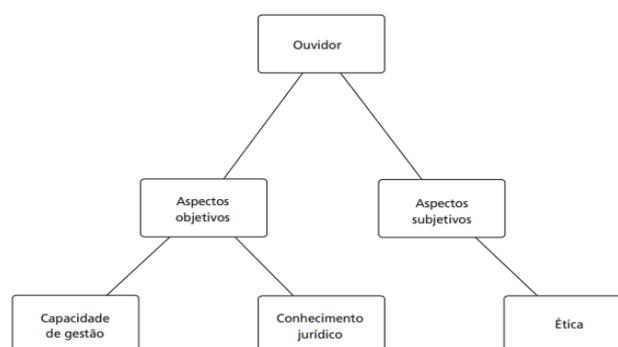
O Manual de Ouvidoria Pública da Controladoria-Geral da União (2015) aponta ainda como funções das ouvidorias públicas: ouvir e compreender as manifestações dos cidadãos; reconhecer os cidadãos como sujeitos de direitos, sem qualquer tipo de distinção; qualificar as expectativas dos cidadãos de maneira adequada e dar tratamento adequado às suas demandas e por último demonstrar os resultados de suas ações através de relatórios gerenciais que subsidiem a gestão pública e demonstrem os efeitos da participação social.

Quanto a sua origem, as ouvidorias públicas podem ser criadas por diferentes espécies normativas, como leis, decretos, portarias, resolução, decisão de órgão colegiado e outras (CGU, 2015), e qualquer que seja a espécie da norma que cria a ouvidoria, esta deve conter alguns elementos indispensáveis, como a apresentação dos objetivos da ouvidoria, sua competência, os prazos para as áreas internas da instituição prestarem informações à ouvidoria, a forma de escolha do ouvidor e o prazo de mandato, as atribuições do ouvidor e demais regras adicionais sobre a estrutura e funcionamento da ouvidoria. Ademais, as ouvidorias públicas devem vincular-se ao conselho, ao colegiado ou dirigente máximo da instituição e receber o suporte necessário para realizar suas ações de maneira autônoma e com imparcialidade (CGU, 2015).

### 3.4 PERFIL DO OUVIDOR PÚBLICO

O ouvidor público possui o papel de porta-voz dos cidadãos dentro das organizações públicas, sendo muito importante na interação entre instituição e sociedade, auxiliando na solução de conflitos, na defesa dos direitos dos usuários e fomentando o aperfeiçoamento dos serviços públicos prestados pela instituição (CGU, 2012). O cargo de ouvidor público da forma que encontramos atualmente é recente na Administração Pública, e, apesar de não exigir formação específica, é necessário que o ouvidor possua um perfil apropriado para o exercício de sua função (CGU, 2012). Cardoso (2010) aponta que o ouvidor deve ter uma conduta ética, ser sensível às demandas sociais e que o sucesso de uma ouvidoria pública depende dos aspectos objetivos e subjetivos da atuação do ouvidor, que se dividem em três habilidades principais: a capacidade de gestão, o conhecimento jurídico e social, e sua conduta ética, conforme podemos observar na figura 3:

**Figura 3:** Habilidades do ouvidor



**Fonte:** Cardoso, 2010, p. 218.

Quanto ao conhecimento jurídico, Cardoso (2010) afirma que o ouvidor deve possuir uma visão geral do sistema jurídico, com capacidade de, se houver caso concreto, interpretá-lo e encaminhá-lo com base na Constituição e demais legislações vigentes. Ademais, deve atuar de maneira a consolidar a participação dos cidadãos no Estado democrático de direito (CARDOSO, 2010). No tocante à capacidade de gestão, o ouvidor deve atuar não apenas como um receptor de queixas e reivindicações dos cidadãos, mas de maneira a propor mudanças e melhorias nos processos e prestação de serviços públicos (CARDOSO, 2010). O ouvidor deve possuir uma visão sistêmica e entender a instituição como um conjunto de subsistemas interligados, interdependentes que precisam funcionar de maneira harmônica para realizar a missão e a visão estratégica desta (CARDOSO, 2010). Deve conhecer a estrutura e o funcionamento da instituição, pois desta maneira seu trabalho subsidiará as políticas e os processos internos do órgão (CGU, 2012).

Em relação à conduta ética do ouvidor, espera-se que ele atue com valores éticos em seu cotidiano, no que se refere ao tratamento dispensado ao público, buscando demonstrar a importância do coletivo e da solidariedade dentro das instituições públicas (CARDOSO, 2010). Outro ponto ressaltado por Cardoso (2010) é a capacidade que o ouvidor deve ter de colocar-se no lugar do outro, seja este um cidadão que faz uma reclamação ou o gestor da instituição, possuindo as habilidades de mediação e negociação, resolvendo os conflitos de maneira harmoniosa, de forma a não criar novos conflitos. Bertachini (2015, p. 14) destaca como compromisso ético do ouvidor o princípio da responsabilidade, pois ao exercer seu papel deve atuar “com transparência, autonomia e prudência nas recomendações em busca de um desfecho consensual, o que não significa dizer um desfecho ‘ideal’”.

Devido à importância e dificuldade de seu exercício, a escolha do ouvidor pela instituição deve ser cautelosa e, por isso, deve observar alguns requisitos e competências mínimas, como por exemplo:

- Ser comunicativo e ter poder de negociação e persuasão (CGU, 2012);
- Ter a capacidade de ouvir, compreender e colocar-se no lugar do outro (empatia) (CGU, 2015);
- Possuir conhecimento técnico em ouvidorias e buscar capacitação contínua (CGU, 2012);

- Conhecer os procedimentos, processos e áreas finalísticas da instituição, para assim instruir os cidadãos que procuram o auxílio da ouvidoria (CGU, 2012);
- Manter relação direta com o dirigente máximo e demais servidores da instituição (BERTACHINI, 2015);
- Respeitar o sigilo e prezar pela ética e transparência de suas ações;
- Buscar a satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços públicos e aprimorar a qualidade destes (CGU, 2012);
- Reconhecer os cidadãos como sujeitos de direito (CGU, 2015);
- Possuir a capacidade de representar contra ilegalidades, omissão ou abuso de poder e desenvolver relatórios e informações sobre as atividades da ouvidoria (CARDOSO, 2010).

Lyra (2011) aponta os requisitos para o exercício pleno e autônomo da atividade dos ouvidores públicos:

- Atribuição de mandato certo e a definição de critérios para a escolha do cargo por um colegiado independente;
- Obrigatoriedade do dirigente da instituição por ato normativo de responder dentro do prazo às interpelações do ouvidor, sob pena de responsabilidade;
- A garantia de sigilo ou confidencialidade aos usuários das ouvidorias, para que estes não sofram possíveis retaliações e autonomia financeira e administrativa.

Baesso (2013) aponta a questão da autonomia das ouvidorias públicas como um aspecto de extrema importância. Para que estas sejam efetivas em sua atuação, as ouvidorias demandam autonomia e respaldo dos dirigentes máximos da instituição, pois, segundo Cardoso (2010, p. 222), “sem autonomia, a ouvidoria não se transforma em instrumento de mudança, a participação do usuário na administração fica drasticamente reduzida e, com ela, a cidadania e a democracia”. Desse modo, espera-se que o ouvidor tenha autonomia para exercer sua função. Quando as ouvidorias trabalham de maneira autônoma, elas tem o poder de cobrar respostas dos demais setores da instituição e a efetividade da lei quando necessário.

Visto as atribuições e características necessárias à atuação dos ouvidores públicos, a próxima seção tratará do Sistema de Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal, mostrando como é organizada a atuação destas. É importante observar que as ouvidorias

seguem um padrão estabelecido pela Ouvidoria-Geral da União, pois caso contrário seria muito difícil cada ouvidoria estabelecer seus próprios padrões de atendimento.

### 3.5 SISTEMA DE OUVIDORIAS PÚBLICAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

A Ouvidoria-Geral da União (OGU) é a responsável por organizar, coordenar e orientar as atividades de todas as Ouvidorias do Poder Executivo Federal, ou seja, a OGU possui a função de atuar como órgão central de um Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2015). Conforme o artigo 3º, parágrafo 3º da Instrução Normativa n. 01/2014 da OGU, é de competência da OGU manter um sistema informatizado que permita o recebimento e tratamento das manifestações recebidas pelas demais ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, além de um sítio eletrônico que permita a interação entre a sociedade e a Administração Pública, divulgando as informações e estatísticas referentes aos serviços prestados pelas ouvidorias públicas federais.

O Sistema de Ouvidorias do governo federal é formado por três pilares: o normativo, o tecnológico e o formativo (CGU, 2015). O aspecto normativo está relacionado à edição de instruções normativas que tem a função de padronizar as atividades das ouvidorias; o aspecto tecnológico é representado pelo *e-Ouv*, que é o sistema informatizado pelo qual as manifestações das ouvidorias podem ser recebidas; e, por último, o aspecto formativo, que se materializa na Política de Formação Continuada em Ouvidorias (Profoco), que tem por objetivo qualificar os ouvidores e servidores que atuam nas ouvidorias, compartilhando experiências e conhecimentos (CGU, 2015).

Para realizar suas atividades, o Sistema de Ouvidorias utiliza ferramentas tecnológicas que se materializa no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, conhecido como *e-Ouv*, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU). Trata-se de um sistema informatizado que gerencia as manifestações recebidas pelas ouvidorias, registrando e acompanhando seu andamento (CGU, 2015). O *e-Ouv* funciona *online* e o servidor tem acesso ao sistema através de um usuário e senha. A vantagem deste sistema é que a gestão dos dados, o cadastro dos usuários, sua manutenção e o desenvolvimento de novas funcionalidades são atribuições da CGU, assim padronizando os processos de recebimento e tratamento de manifestações em todas as ouvidorias públicas do governo federal (CGU, 2015).

Os cidadãos podem acionar as ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal através do site *Ouvidorias.gov*. (utilizando o sistema *e-Ouv*) - ou utilizar os demais canais de comunicação disponibilizados em cada ouvidoria, como a carta; o fax; o formulário impresso que as ouvidorias podem disponibilizar em suas dependências; o e-mail; o formulário eletrônico; as redes sociais, que atualmente estão cada vez mais presentes na vida dos cidadãos; o telefone, e o atendimento presencial (CGU, 2015). A existência de diferentes canais de comunicação estimula o diálogo entre os cidadãos e a Administração Pública (CGU, 2015). Quanto aos tipos de manifestações, a Instrução Normativa OGU n. 01/2014, aplicável às ouvidorias do Poder Executivo Federal propôs cinco modalidades, que são a sugestão, o elogio, a solicitação, a denúncia e a reclamação, conforme observa-se no quadro 2:

**Quadro 2:** Tipos de manifestações a ouvidoria

MANIFESTAÇÃO	DEFINIÇÃO NORMATIVA	CONCEITUAÇÃO
<b>SUGESTÃO</b>	Proposição ou formulação de proposta de aprimoramento de políticas e serviços prestados pela Administração Pública.	Essas manifestações contribuem de forma individual ou coletiva para o aperfeiçoamento da política, norma, padrão, procedimento, decisão, ato de órgão ou entidade do Poder Executivo Federal ou serviço público prestado.
<b>ELOGIO</b>	Demonstração ou reconhecimento ou satisfação sobre o serviço oferecido ou atendimento recebido.	O elogio é uma forma de demonstrar satisfação ou felicidade com um atendimento ou com a prestação de um serviço público.
<b>SOLICITAÇÃO</b>	Requerimento de adoção de providência por parte da Administração.	Este tipo de manifestação deve conter, um requerimento de atendimento ou serviço. Pode se referir a uma solicitação material ou não. A solicitação pode ser utilizada inclusive para comunicar problemas.
<b>DENÚNCIA</b>	Comunicação de prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação de órgão de controle interno ou externo.	As denúncias devem envolver a comunicação de infrações disciplinares, crimes, prática de atos de corrupção ou improbidade administrativa que venham ferir a ética e a legislação, bem como as violações de direitos, mesmo que ocorridas em âmbito privado. A investigação e repressão a esses atos ilícitos dependem da atuação dos órgãos de controle interno e externo, a exemplo das auditorias, corregedorias, controladorias, tribunais de contas, órgãos policiais e Ministério Público.
<b>RECLAMAÇÃO</b>	Demonstração de insatisfação relativa a serviço público.	Para efeito de padronização, também serão consideradas nessa categoria as críticas a atos da Administração, de concessionárias de serviço público ou de servidores, bem como eventuais opiniões desfavoráveis.

**Fonte:** Manual de ouvidoria pública rumo ao sistema participativo (CGU, 2015, p.30-32).

É importante que as ouvidorias públicas busquem os canais de comunicação que melhor se adequem ao perfil dos *stakeholders* da instituição, possibilitando a comunicação numa linguagem cidadã (CGU, 2015). O prazo para as ouvidorias apresentarem respostas às manifestações segundo a Instrução Normativa n. 01/2014 é de vinte dias, prorrogáveis por mais dez para oferecer uma resposta conclusiva. No caso de não conseguir oferecer uma resposta conclusiva neste prazo, a ouvidoria deve apresentar uma resposta intermediária ao cidadão informando o andamento de sua manifestação e quais os procedimentos necessários para oferecer a resposta conclusiva (CGU, 2015).

### 3.6 OUVIDORIAS PÚBLICAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

As ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm apresentado um aumento crescente nos últimos anos. A primeira ouvidoria universitária criada no país foi a da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em 1992, acompanhada da Universidade de Brasília (UNB) em 1993 (LYRA, 2000). Em 1999 foi criado o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU) durante o I Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias, que ocorreu em João Pessoa, na Paraíba. De acordo com os registros da Controladoria-Geral da União, atualmente existem cento e uma ouvidorias em IFES, que se dividem em Universidades Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF).

Podestá Junior (2017) observa que a necessidade de implementação de ouvidorias universitárias não se relaciona somente com o direito da comunidade acadêmica e demais cidadãos de se manifestarem, mas principalmente com a oportunidade que a comunidade tem de participar da gestão institucional. A ouvidoria universitária passa a ser uma ferramenta de gestão de suma importância, pois, ao elaborar seus relatórios gerenciais, possibilita que a gestão tenha conhecimento da situação atual da instituição, podendo basear suas ações de melhoria nos relatórios disponibilizados pela ouvidoria (PODESTÁ JUNIOR, 2017).

Perseguino (2017, p. 46) chama a atenção para o papel desenvolvido pelas ouvidorias universitárias que vai além do suporte à gestão, uma vez que “as ouvidorias públicas têm se configurado como um importante canal de interlocução e mediação”. É importante ressaltar a diversidade do universo das IFES, que possui diferentes categorias na sua composição: docentes, técnicos-administrativos, discentes, prestadores de serviço terceirizados, além dos

usuários dos diversos serviços que são prestados pelas instituições (PERSEGUINO, 2017). Com essa expansão da comunidade universitária, aumenta-se o risco de conflitos e tensões, sendo a ouvidoria a principal instância de interlocução e mediação entre as partes interessadas (PERSEGUINO, 2017). Lyra (2000) destaca o papel do ouvidor universitário, que deve atuar no controle da qualidade dos serviços prestados, induzindo mudanças estruturais e fomentando a participação dos cidadãos nas instituições universitárias.

Realizada a revisão bibliográfica sobre as práticas de medição de desempenho (capítulo 2) e ouvidorias públicas (capítulo 3) o próximo capítulo abordará a metodologia da pesquisa adotada.

## 4. MÉTODO DO TRABALHO

Neste capítulo será abordado o método do trabalho utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente apresenta-se a classificação da pesquisa quanto ao objetivo, à abordagem, ao método e aos procedimentos técnicos da pesquisa adotados. Em seguida apresentam-se as etapas para execução do trabalho.

### 4.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2008, p. 26) define a pesquisa como “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Existem diferentes classificações de pesquisas, e pode-se agrupá-las de acordo com seus objetivos, sua abordagem, o método e os procedimentos técnicos utilizados como podemos observar no quadro três. Os quadrantes coloridos caracterizam esta pesquisa:

**Quadro 3:** Classificação da pesquisa

<b>Quanto aos objetivos da pesquisa</b>			
Exploratórias	Descritivas	Explicativas	
<b>Quanto à abordagem da pesquisa</b>			
Qualitativa		Quantitativa	
<b>Quanto ao método da pesquisa</b>			
Dedutivo	Indutivo	Hipotético-dedutivo	Dialético
Monográfico	Experimental	Observacional	Comparativo
Estatístico	Clínico	Fenomenológico	
<b>Quanto aos procedimentos da pesquisa</b>			
Estudo de caso	Experimental	Bibliográfica	
Documental		Levantamento de campo ( <i>survey</i> )	

**Fonte:** elaborado pela autora de acordo com Gil (2008) e Raupp e Beuren (2003).

Quanto aos objetivos, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008), tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa é o mais aplicado nas pesquisas sociais de atuação mais prática, como a desenvolvida nesta dissertação, que tem por objetivo caracterizar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas Ouvidorias das IFES (GIL, 2008).

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas ou qualitativas. Segundo Raupp e Beuren (2003), na pesquisa qualitativa ocorrem análises mais aprofundadas em relação ao fenômeno que se está estudando, uma vez que seu objetivo é destacar características não observadas pelo modelo quantitativo. A pesquisa qualitativa busca reconhecer a natureza de um fenômeno social. Já a pesquisa quantitativa se caracteriza, de acordo com Raupp e Beuren (2003), pelo emprego de instrumentos estatísticos nas diferentes etapas da pesquisa (desde a coleta até o tratamento dos dados).

Para Ganga (2012, p. 208) as pesquisas quantitativas se relacionam:

“à capacidade de se quantificar e confirmar estatisticamente as relações de causa e efeito que ocorrem entre as variáveis de pesquisa, que explicariam (no mínimo, em parte) os fatores que influenciam um determinado fenômeno”.

A abordagem quantitativa é muito utilizada em pesquisas descritivas, e o método de pesquisa que faz maior uso de pesquisas quantitativas são os estudos de levantamento ou *surveys* (RAUPP E BEUREN, 2003). Esta dissertação segue uma abordagem quantitativa de pesquisa, já que adota o levantamento de campo (*survey*) como estratégia para caracterizar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas Ouvidorias Públicas das IFES. O método adotado é o indutivo, que de acordo com Gil (2008), parte da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se têm interesse em conhecer.

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa foi iniciada com uma pesquisa bibliográfica que abordou os conceitos de medição de desempenho e ouvidorias públicas. Em seguida, foi realizado um levantamento de campo (*survey*) com a população total das Ouvidorias Públicas pertencentes às IFES cadastradas no *site* da Ouvidoria-Geral da União <sup>1</sup>.

Delineados os contornos da pesquisa quanto aos objetivos (pesquisa descritiva), quanto à abordagem (quantitativa), quanto ao método (indutivo) e quanto aos procedimentos adotados (pesquisa bibliográfica e levantamento de campo- *survey*), na próxima seção são descritas as etapas de pesquisa.

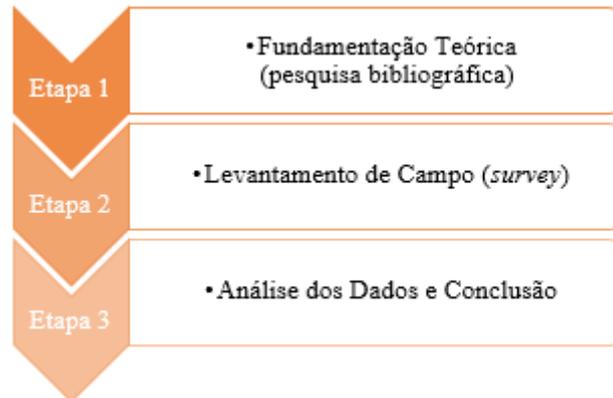
---

<sup>1</sup> <http://www.ouvidorias.gov.br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino>

## 4.2. ETAPAS DA PESQUISA

A figura 4 apresenta as etapas para o desenvolvimento da pesquisa.

**Figura 4:** Etapas da pesquisa



**Fonte:** elaborada pela autora.

### 4.2.1 Etapa 1: Fundamentação Teórica (Pesquisa Bibliográfica)

A pesquisa bibliográfica é a base de qualquer tipo de pesquisa, visto que através dela tomamos conhecimento sobre todo o material já produzido sobre o assunto que se pretende pesquisar, como em livros, artigos científicos, dissertações, teses etc. (GIL, 2008). De acordo com Ganga (2012), as revisões da literatura são uma atividade importante, pois identificam, conhecem e acompanham o desenvolvimento da pesquisa em uma área do conhecimento, e permite que se identifique uma gama de fenômenos maior do que aquela que seria utilizada se pesquisada diretamente. Além do mais, a revisão permite identificar áreas ou assuntos a serem abordados em pesquisas futuras (GANGA, 2012).

Nesta dissertação, a fundamentação teórica foi construída sobre os temas de medição de desempenho e ouvidorias públicas. No Capítulo 2, a revisão bibliográfica tratou sobre medição de desempenho, definições e suas principais características, papéis e processos constituintes. No Capítulo 3 foram abordados a definição de ouvidoria pública, seu histórico, seus papéis e funções, perfil do ouvidor público, Sistema de Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal, e por último, as ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Tais conceitos serviram de base para a identificação das práticas de medição de desempenho que foram pesquisadas nas ouvidorias públicas das IFES.

#### 4.2.2 Etapa 2: Levantamento de Campo (*Survey*)

O levantamento de campo ou *survey*, de acordo com Freitas et. al. (1999), tem como principal característica a obtenção de dados ou informações sobre características de determinado grupo de pessoas ou elementos que se pretende estudar por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Gil (2008, p. 55) caracteriza as pesquisas de levantamento:

“Pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, precede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado e em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.”

Freitas *et al.* (1999) afirmam que a *survey* é apropriada quando o foco de interesse é sobre “o que” ou “como e porque” determinado fenômeno está acontecendo; quando não se tem interesse em controlar as variáveis; o ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno e o objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente. Raupp e Beuren (2003) salientam que as pesquisas de levantamento são melhores utilizadas em estudos descritivos, já que não há interesse em aprofundar o tema.

Forza (2002) classifica a pesquisa *survey* em exploratória, confirmativa (ou *survey* teórica) e descritiva. A *survey* exploratória é utilizada nos estágios iniciais da pesquisa de determinado fenômeno, e seu objetivo é obter uma visão preliminar sobre um determinado tópico e constituir a base para um estudo mais aprofundado (FORZA, 2002). A *survey* confirmativa (ou *survey* teórica) é realizada com o objetivo de testar a adequação de conceitos desenvolvidos em relação ao fenômeno, das relações de hipótese entre os conceitos e do limite de validade dos modelos (FORZA, 2002). Já a *survey* descritiva destina-se a compreender a relevância de um determinado fenômeno e sua distribuição em determinada população (FORZA, 2002). Nesta dissertação, a classificação da *survey* utilizada foi a descritiva.

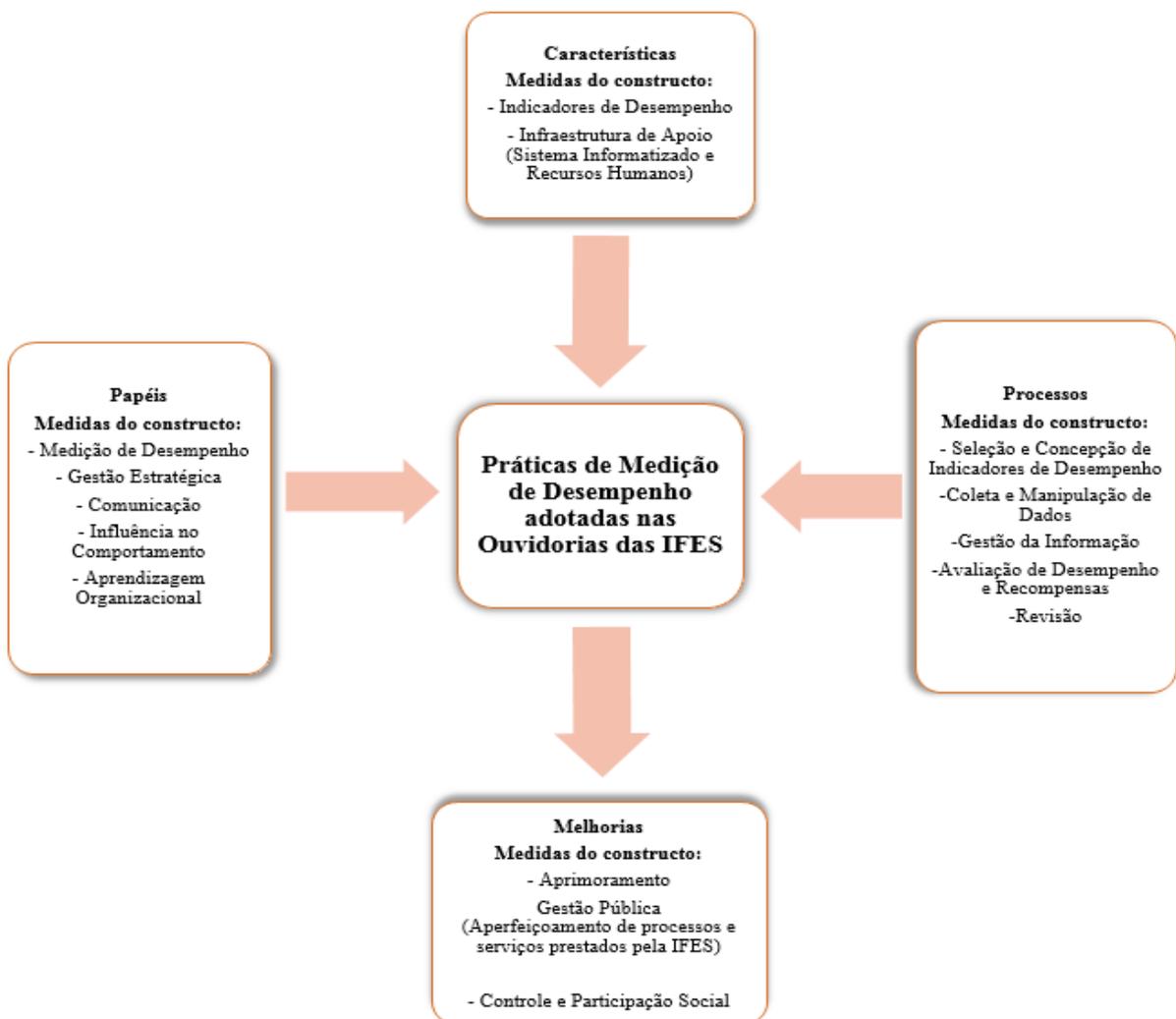
Forza (2002) apresenta quais são os processos a serem seguidos para a elaboração e condução de uma pesquisa *survey*, que são: vinculação com o nível teórico, projeto, teste piloto, coleta de dados, análise dos dados e elaboração do relatório.

#### 4.2.2.1 Modelo Teórico-Conceitual

O primeiro passo para elaboração da *survey*, de acordo com Forza (2002), é a construção de um modelo teórico-conceitual. A partir da revisão bibliográfica, é possível identificar os construtos (ou seja, conceitos, definições) que estão interrelacionados e que serão utilizados para verificar empiricamente como se caracterizam no fenômeno estudado (FORZA, 2002).

Em seguida, os conceitos teóricos devem ser traduzidos em definições operacionais, que são representados por variáveis, aos quais são atribuídos um valor numérico para serem quantificados (FORZA, 2002). Os construtos utilizados na pesquisa podem ser observados na figura 5.

**Figura 5:** Construtos a serem utilizados na *survey* a partir do modelo conceitual-teórico



Fonte: elaborada pela autora

Os construtos utilizados de base para a elaboração do questionário são as características, os papéis e os processos (que juntos caracterizam as práticas de medição de desempenho), além das melhorias percebidas ao se adotar tais práticas. Dentro de cada construto, as variáveis trabalhadas foram agrupadas em medidas de construto e podem ser observadas no Apêndice B. O objetivo da *survey* é identificar quais destas medidas são adotadas pelas ouvidorias das IFES e quais as melhorias percebidas com a adoção de tais práticas.

O próximo passo da *survey* engloba todas as atividades que precedem a coleta de dados. Nesta fase é importante listar-se as atividades que serão realizadas, como a escolha da unidade de análise, o instrumento de coleta e verificar quais são as restrições que possam existir para a execução do levantamento (GANGA, 2012).

#### 4.2.2.2 Projeto da *Survey*

Nesta dissertação, a unidade de análise escolhida foi à população das ouvidorias das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A relação das ouvidorias da IFES foi obtida na página da Controladoria-Geral da União. Foram identificados 100 contatos de ouvidorias de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), considerando universidades federais e institutos federais de educação, ciência e tecnologia. A lista completa das ouvidorias às quais foram enviadas o questionário se encontra no Apêndice A.

O instrumento de coleta utilizado consistiu em um questionário autoaplicável destinado aos ouvidores das ouvidorias das IFES (população total da pesquisa). A ferramenta utilizada para disponibilização e administração do questionário foi o *Formulário Google*. O questionário foi dividido em seis partes:

- A primeira apresenta a introdução, onde foi exposto o objetivo da pesquisa juntamente com algumas definições que auxiliariam os respondentes no preenchimento do questionário;
- A segunda parte é referente às informações gerais sobre o respondente e sobre a ouvidoria;
- A terceira parte aborda às características necessárias às práticas de medição de desempenho;
- A quarta parte aborda os papéis referentes às práticas de medição de desempenho;

- A quinta seção aborda os processos referentes às práticas de medição de desempenho, e
- A sexta e última seção aborda as questões de melhorias percebidas pelos ouvidores ao utilizar os constructos anteriores (características, papéis e processos).

Após a concepção do questionário foi realizado um pré-teste que, segundo Forza (2002), tem o objetivo de verificar possíveis problemas que podem surgir durante a aplicação do questionário. O pré-teste foi realizado presencialmente em uma ouvidoria de uma das IFES pertencente à população alvo no dia 05 de junho de 2017. O tempo necessário para o preenchimento do questionário foi de aproximadamente 20 minutos e foram feitas sugestões do respondente de adequação de forma e conteúdo. O respondente também sugeriu a inclusão de uma pergunta pertinente ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) (questão número 13), visto que muitas ouvidorias são responsáveis por este serviço nas IFES.

Outra sugestão muito importante dada pelo respondente foi o método de envio dos questionários às ouvidorias. O respondente sugeriu que fosse utilizado o sistema *e-Ouv* para envio dos questionários, visto que é o principal canal de recebimento de manifestações da maioria das ouvidorias pertencentes à esfera federal.

Após as adequações, a versão final do questionário (Apêndice C) foi enviada para 100 contatos das ouvidorias pertencentes às IFES. O *e-mail* com o link do questionário contava com uma mensagem inicial explicando a natureza da pesquisa e sua importância. Foi usado um mecanismo de incentivo à resposta, onde a cada questionário respondido a quantia de R\$ 2,00 seria doado ao Hospital do Câncer Amaral Carvalho de Jaú-SP (Apêndice E). A primeira etapa de envio aconteceu por *e-mail* no dia 15 de julho. Visto que vários *e-mails* estavam voltando por erro no contato, a segunda etapa foi realizada no dia 19 de julho, onde o link do questionário foi enviado via manifestação pelo sistema *e-Ouv*.

O prazo inicial para resposta era até o dia 28 de julho, porém muitas IFES estavam no período de férias (e suas ouvidorias também), assim uma nova tentativa de envio por *e-mail* foi realizada no dia 27 de julho. Após duas tentativas por *e-mail*, foi realizado mais um envio via *e-Ouv* através de manifestação no dia 30 de julho. Buscando aumentar a taxa de resposta, na semana entre os dias 31 de julho e 07 de agosto foi feito contato telefônico com as ouvidorias que ainda não haviam respondido o questionário. Como algumas ouvidorias informaram que estavam com dificuldade de acessar o questionário ou não o haviam recebido

em nenhuma das tentativas anteriores, o questionário foi reenviado e o recebimento das respostas se encerrou no dia 15 de agosto.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da *survey* foi realizada em duas etapas. Primeiro foi realizada a análise estatística descritiva, e em seguida, foi feita a inferência estatística utilizando-se a Análise de Variância (ANOVA) e a Análise Fatorial seguida por uma Análise de Regressão Linear Múltipla.

Segundo Stevenson (2001), a ANOVA é uma técnica estatística que é utilizada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais. Para calcular a ANOVA, os dados necessários são a média e a variância de cada amostra ou população (STEVENSON 2001). Utilizando-se a ANOVA é possível, segundo Ribeiro Jr. (2005), estudar simultaneamente dois fatores, e assim verificar a influência e a interação que um causa no outro. Neufeld (2003) salienta que, com o uso da ANOVA, é possível examinar a relação entre duas características diferentes, que combinadas afetam um resultado específico. Esse tipo de ANOVA é utilizada, segundo Neufeld (2003), quando o pesquisador está interessado em observar os dois fatores em questão e quer verificar as interações que ocorrem quando os dois fatores são combinados. De acordo com Neufeld (2003), o uso da ANOVA tem por objetivo testar a hipótese nula de que todas as populações em estudo têm médias iguais. A hipótese alternativa é que a média das populações é diferente.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a Análise Fatorial é utilizada quando se tem interesse em examinar os padrões ou relações existentes para um número grande de variáveis, e assim determinar se as informações contidas nas variáveis podem ser resumidas ou agrupadas num conjunto menor de fatores. Os principais usos da análise fatorial, segundo Hair *et al.* (2005), são o resumo e a redução dos dados. Ao se resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes - chamadas fatores - que auxiliam o pesquisador ao descrever os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis originais (HAIR *et al.*, 2005). A Análise Fatorial é utilizada também como uma técnica de interdependência onde todas as variáveis são consideradas ao mesmo tempo, cada uma se relacionando com todas as demais (HAIR *et al.*, 2005).

Já Regressão Linear Múltipla é o método de análise utilizado quando a questão de pesquisa envolve uma única variável dependente que se relaciona a duas ou mais variáveis independentes, conforme explica Hair et al. (2005). O objetivo da Análise de Regressão Linear Múltipla é observar se as mudanças ocorridas nas variáveis independentes afetam a variável dependente (HAIR *et al.*, 2005). O uso da Análise de Regressão Linear se aplica na análise dos dados desta dissertação, uma vez que o objetivo da pesquisa é observar se as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias das IFES (variáveis independentes) impactam nas melhorias dos serviços prestados (variável dependente). Os resultados das análises são apresentados no capítulo 5.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

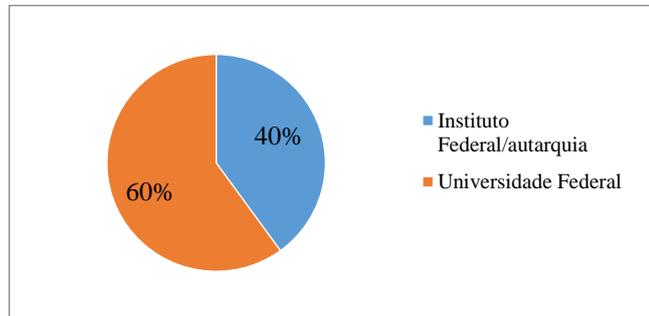
Do total de questionários enviados, 76 retornaram, o que corresponde a uma taxa de 76% de resposta. Desses, 15 questionários foram enviados fora do prazo e um foi invalidado por apresentar preenchimento incorreto. Houve 7 respostas das ouvidorias por e-mail ou sistema *e-Ouv* onde os ouvidores se recusaram a responder o questionário por dois motivos: i) não quiseram participar da pesquisa por não utilizar nenhuma prática de medição de desempenho ou ii) não se sentiam aptos a responder o questionário pelo pouco tempo de atuação na Ouvidoria. Assim, obteve-se um total de 60 questionários válidos, representando 60% de resposta.

Salienta-se que a análise estatística descritiva da primeira parte (caracterização geral da ouvidoria e perfil dos ouvidores) foi realizada com todos os questionários válidos (total de 60 questionários), enquanto que as demais partes (existências de práticas medição de desempenho e impactos dessas práticas na geração de melhorias) foram realizadas com apenas 27 questionários (27%), pois, como o aspecto principal para a existência de práticas de medição de desempenho é a presença e o uso de indicadores de desempenho. Neste caso, as ouvidorias que não utilizavam indicadores de desempenho eram direcionadas diretamente para o final do questionário, visto que seria desnecessário continuar o preenchimento do mesmo se elas não possuíam a principal característica necessária para identificar tais práticas.

Assim, a primeira parte do questionário tem por objetivo fornecer uma caracterização das ouvidorias e dos ouvidores e foram analisados os dados dos 60 questionários válidos. Quanto ao tipo de Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) a qual as ouvidorias pertencem, 60 % (36 ouvidorias) pertencem às Universidades Federais, enquanto 40% (24

ouvidorias) estão presentes em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, conforme pode ser visualizado no gráfico 1:

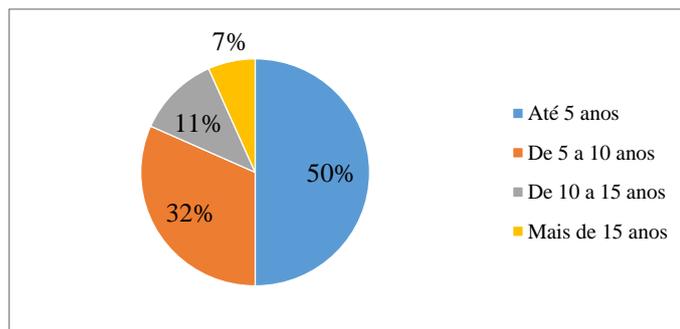
**Gráfico 1:** Tipo de Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) à qual a ouvidoria pertence



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

As ouvidorias são instrumentos de participação social que foram consolidadas na Constituição Federal de 1988, sendo recentes dentro das diferentes esferas de governo. De acordo com os dados coletados, 50% das ouvidorias (30 ouvidorias) foram criadas a menos de 5 anos, 32% (19 ouvidorias) existem de 5 a 10 anos, 11% (7 ouvidorias) existem de 10 a 15 anos e 7% existem a mais de 15 anos (4 ouvidorias). É importante salientar que metade das ouvidorias das IFES (50%) existem a menos de 5 anos, o que demonstra que ainda há um grande caminho a ser percorrido para a consolidação destas como instrumento de participação social dentro das instituições públicas, conforme apresentado no gráfico 2:

**Gráfico 2:** Tempo de existência da ouvidoria na IFES

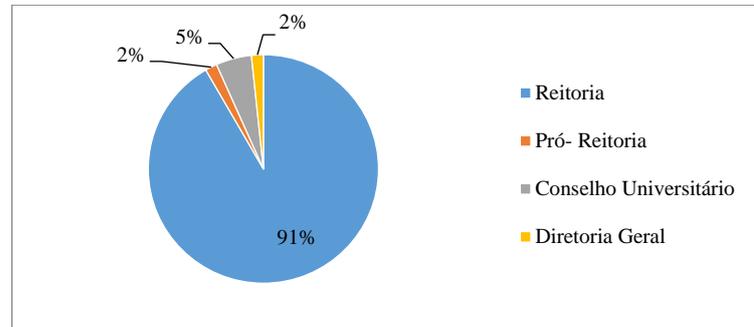


**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

Lyra (2011) aponta que é importante à atuação do ouvidor a desvinculação do poder institucional, uma vez que a ouvidoria atua na defesa dos direitos dos cidadãos frente a Administração Pública e essa desvinculação garante uma atuação neutra. Os dados da pesquisa apontam, que ao contrário do exposto acima, existe essa vinculação institucional

dentro das ouvidorias das IFES, uma vez que 91% destas se vinculam à Reitoria (55 ouvidorias), 5% estão vinculadas ao Conselho Universitário (3 ouvidorias), 2% (1 ouvidoria) estão vinculadas à Pró-Reitoria e 2% estão vinculadas à Diretoria Geral (1 ouvidoria).

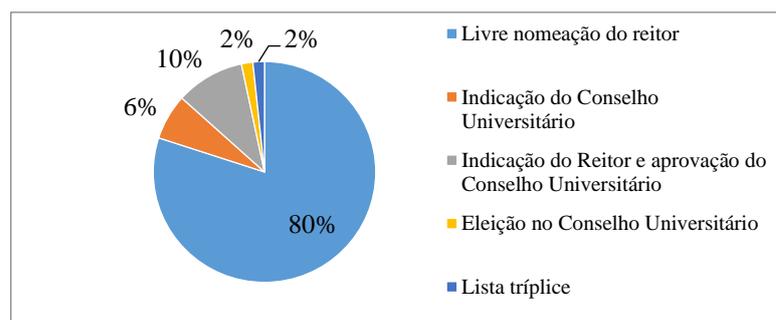
**Gráfico 3:** Vinculação da Ouvidoria na IFES



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

Baesso (2013) aponta a importância da questão da autonomia para a efetividade de ação das ouvidorias. Lyra (2011) observa que um dos requisitos para o exercício pleno das atividades de ouvidor é a atribuição de mandato certo e a definição de critérios para a escolha do cargo por um colegiado independente. Quanto aos dados relativos à escolha do ouvidor, em apenas 6% a escolha do ouvidor é feita por indicação do Conselho Universitário (4 ouvidorias), 2% (1 ouvidoria) é feita por Lista Tríplice e somente em 2% é feita por eleição do Conselho Universitário (1 ouvidoria). Em 80% das ouvidorias da IFES (48 unidades) a escolha do ouvidor é feita por livre nomeação do Reitor e em 10% é feita por indicação do Reitor e aprovação do Conselho Universitário (6 ouvidorias), de acordo com o gráfico 4. Os dados apresentados são um tanto alarmantes, pois de acordo com Cardoso (2010), quando as ouvidorias não contam com autonomia elas não se transformam em instrumentos de mudança, ficando a participação do usuário na administração reduzida.

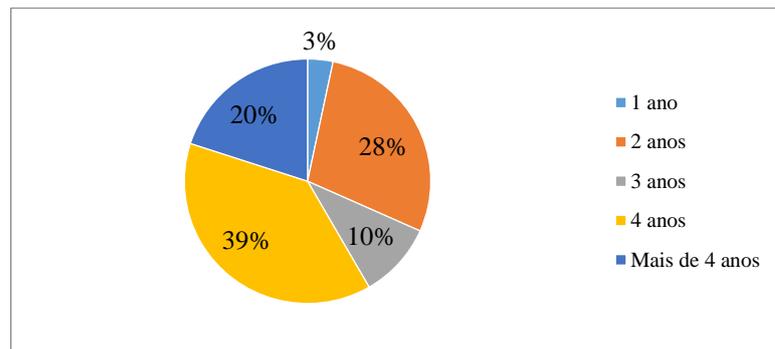
**Gráfico 4:** Escolha do ouvidor na IFES



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

Os dados sobre a duração do mandato dos ouvidores nas IFES demonstram, no gráfico 5, que 39% tem um mandato de 4 anos (23 ouvidorias), 28% é de 2 anos (17 ouvidorias), 20% é de mais de 4 anos (12 ouvidorias), 10% é de 3 anos (6 ouvidorias) e 3% é de apenas 1 ano (2 ouvidorias).

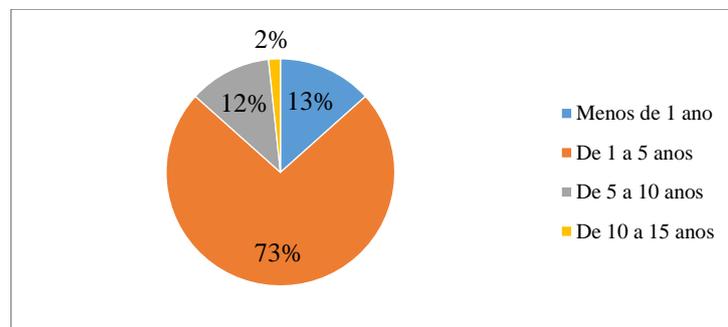
**Gráfico 5:** Duração mandato do Ouvidor na IFES



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

No tocante à caracterização do respondente (ouvidor), foram analisados o tempo em que o ouvidor está à frente da ouvidoria e o cargo que ele ocupa dentro da IFES. Quanto ao tempo de atuação do ouvidor na ouvidoria, pode-se visualizar no gráfico 6 que 73% responderam que estão na função entre 1 e 5 anos (44 ouvidores); 13% estão a menos de 1 ano (8 ouvidores); 12% estão entre 5 e 10 anos (7 ouvidores) e apenas 2% estão há mais de 10 anos (1 ouvidor). Podemos observar novamente como as ouvidorias são recentes no ambiente das IFES.

**Gráfico 6:** Tempo de atuação do ouvidor na ouvidoria da IFES

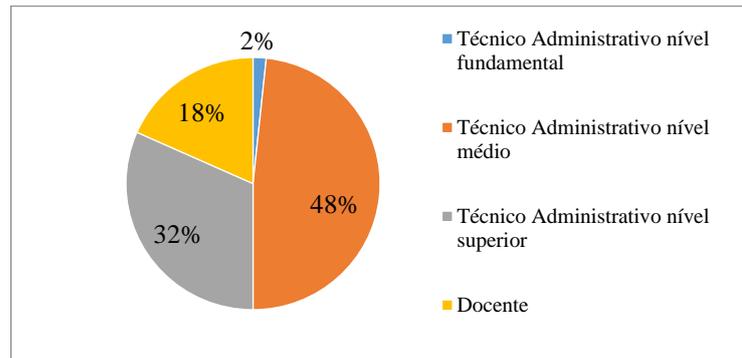


**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

Assim como o instituto da ouvidoria, o cargo de ouvidor público é recente na Administração Pública e não exige formação específica para atuação (CGU, 2012). Em relação ao cargo que o ouvidor ocupa na IFES 29, dos 60 ouvidores (48%) ocupam o cargo de

técnico-administrativo de nível médio, seguido pelo cargo de técnico-administrativo de nível superior, que apresenta 32% dos respondentes (19 ouvidores). O cargo de docente é representado por 18% dos ouvidores (11 ouvidorias) e 2% ocupam o cargo de técnico-administrativo de nível fundamental (1 ouvidoria), de acordo com o gráfico 7.

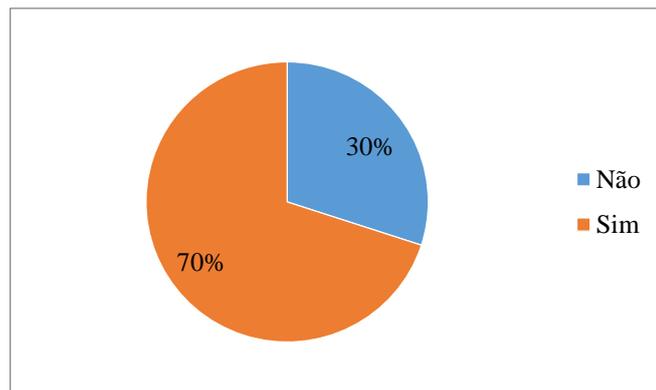
**Gráfico 7:** Cargo que ouvidor ocupa na IFES



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

O último aspecto analisado é referente à responsabilidade da ouvidoria da IFES pelo Serviço de Informações ao Cidadão – SIC. 70% das ouvidorias (42 unidades) responderam ser responsáveis por esse serviço, enquanto 30% (18 ouvidorias) assinalaram não ser, conforme o gráfico 8:

**Gráfico 8:** Ouvidorias responsáveis pelo SIC



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

A caracterização geral das ouvidorias das IFES teve como principal objetivo traçar o perfil das ouvidorias das IFES que participaram da pesquisa. O restante dos dados coletados na Parte 2 do instrumento de pesquisa são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA

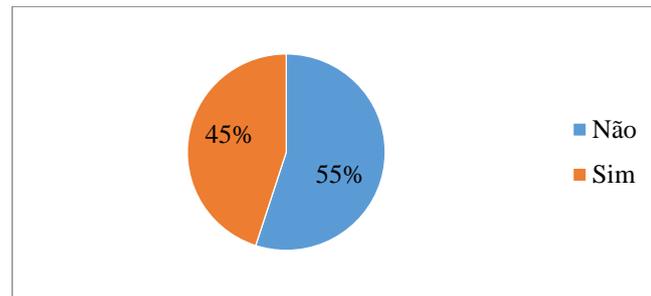
Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa obtidos pela *survey* e tem por objetivo caracterizar as práticas de medição de desempenho observadas nas ouvidorias das IFES. Inicialmente foi realizada a análise descritiva dos construtos vinculados ao modelo conceitual-teórico. Em seguida, foram feitas inferências utilizando a técnica estatística ANOVA para testar se existe diferença entre as ouvidorias que adotam práticas de medição de desempenho mais estruturadas e aquelas que adotam práticas menos estruturadas. Por último foi realizada uma Análise Fatorial e em seguida uma Análise de Regressão Linear Múltipla para verificar se existe dependência entre as variáveis dos constructos estudados (práticas de medição de desempenho e melhorias). O objetivo é investigar o impacto dessas práticas na geração de melhorias nas instituições federais de ensino superior.

### 5.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS

As principais características, segundo Franco-Santos *et al.* (2007), de um sistema de medição de desempenho correspondem ao uso de indicadores de desempenho e uma infraestrutura de apoio. Os dados coletados sobre estas características serão apresentados a seguir.

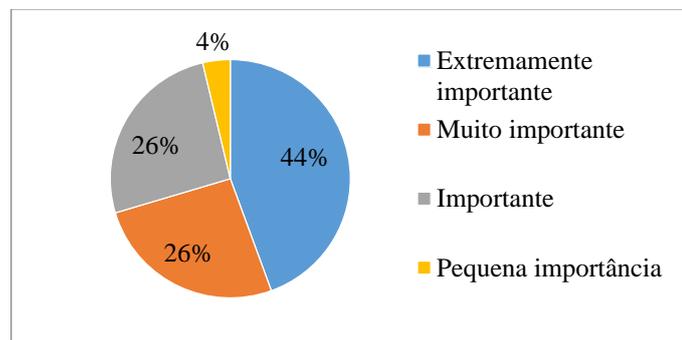
#### 5.1.1 Indicadores de Desempenho

O primeiro questionamento foi a utilização de indicadores de desempenho pelas ouvidorias das IFES. Dos 60 respondentes, apenas 45% (27 ouvidorias das IFES) afirmaram fazer uso de indicadores de desempenho, enquanto 55% (33 ouvidorias) assinalaram que não utilizam, conforme pode ser observado no gráfico 9. Como o uso de indicadores de desempenho é essencial para que existam as demais práticas de medição de desempenho, as ouvidorias que apontaram que não os utilizavam eram enviadas para o final do questionário, encerrando sua participação na pesquisa. Assim, a investigação das demais práticas de medição de desempenho deu-se apenas com as ouvidorias que responderam utilizar os indicadores de desempenho.

**Gráfico 9:** Uso de indicadores de desempenho

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 60 respondentes)

Considerando-se as ouvidorias das IFES que utilizam indicadores de desempenho em sua gestão, verificou-se qual era a importância que eles davam ao uso dos indicadores de desempenho. Assim, o gráfico 10 mostra esses resultados. Pode-se observar que a grande maioria (96% dos respondentes), como esperado, tem uma percepção positiva em relação à contribuição dos indicadores de desempenho.

**Gráfico 10:** Importância do uso de indicadores

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

A análise seguinte foi referente sobre quais são os indicadores de desempenho utilizados pelas ouvidorias das IFES. Inicialmente, foram 13 indicadores pesquisados, observando-se qual era o seu uso e a frequência com que eram empregados. Porém, as ouvidorias poderiam indicar outros indicadores caso os utilizassem. No geral, os indicadores abordavam as seguintes áreas: a) *Tipo de Manifestação*, b) *Formas da Manifestação* e c) *Qualidade*.

O primeiro grupo de indicadores era relacionado às manifestações, conforme pode ser observado na Tabela 1. O indicador *Tipo de Manifestação Recebida* é utilizado atualmente em todas as ouvidorias das IFES (100%), seguido de *Quantidade de Manifestações Recebidas*

(96%). Entretanto, os indicadores que buscavam segmentar o perfil das manifestações apresentam menor grau de utilização atual.

**Tabela 1:** Utilização dos indicadores de desempenho

Grupo de indicador	Indicador	Utiliza atualmente	Não utiliza	Já utilizou	Intenção de utilizar em 6 meses
Manifestações	Tipos de manifestações recebidas	100%	0%	0%	0%
	Quantidade de manifestações recebidas	96%	0%	0%	4%
	Manifestações concluídas	89%	4%	0%	7%
	Manifestações em andamento	78%	7%	4%	11%
	Manifestações recebidas por categoria de usuários	67%	19%	7%	7%
	Quantidade de manifestações recebidas por área da IFES	59%	19%	7%	15%
Formas de Manifestações	Meios de comunicação utilizados	93%	7%	0%	0%
	Assuntos tratados	85%	8%	0%	7%
	Tempo médio de atendimento	70%	15%	0%	15%
	Tempo de resposta dos demais departamentos das IFES às Ouvidorias	44%	41%	4%	11%
Qualidade	Satisfação dos usuários com o atendimento prestado pela Ouvidoria	55%	22%	4%	19%
	Nível de confiança dos manifestantes na Ouvidoria	41%	33%	4%	22%
	Número de ações corretivas que a IFES implementou a partir das manifestações recebidas pela Ouvidoria	33%	33%	4%	30%
	Outros (não informados)	15%	81%	4%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

O segundo grupo de indicadores tratou dos indicadores relativos ao tempo e formas de manifestação, tais como *Assuntos Tratados*, *Tempo Médio de Atendimento*, *Meios de Comunicação Utilizados* e *Tempo de Resposta dos Departamentos das IFES às Ouvidorias*. O indicador mais utilizado atualmente foi *Meios de Comunicação Utilizados* (93% das ouvidorias das IFES), seguido por *Assuntos Tratados* (85%). Todavia, o indicador menos utilizado foi *Tempo de Resposta dos Departamentos das IFES às Ouvidorias* (44%), o que indica uma preocupação maior com a eficiência dos próprios serviços prestados.

O último grupo de indicadores são os referentes à Qualidade, tais como *Satisfação dos Usuários com o Atendimento Prestado pela Ouvidoria*, *Nível de Confiança dos Manifestantes na Ouvidoria* e *Número de Ações Corretivas Implementadas pelas IFES a Partir das Manifestações Recebidas pelas Ouvidorias* foram os que apresentaram menor uso atualmente: 55%, 41% e 33% respectivamente. Ressaltam-se ainda os percentuais de ouvidorias que não utilizam esses indicadores. Isto é interessante, pois os indicadores relativos à eficácia dos serviços prestados recebem menor atenção por parte das ouvidorias, o que pode indicar uma postura mais “procedimental” em relação aos serviços por elas prestados.

A fim de melhor qualificar o uso dos indicadores, investigou-se a frequência em que esses indicadores eram utilizados, ou seja, quando eles eram apurados pelas ouvidorias. Neste caso, em relação aos indicadores ligados às manifestações, verifica-se que a frequência é diversificada, sendo a maioria dos indicadores utilizados anualmente e semestralmente, conforme observado na tabela 2. Por exemplo, o indicador *Quantidade de Manifestações Recebidas* é aferido anualmente por 40% das ouvidorias e semestralmente por 19% delas.

**Tabela 2:** Frequência de uso dos indicadores

<b>Grupo de indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Diário</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>	<b>Outra periodicidade</b>
Manifestações	Quantidade de manifestações recebidas	15%	11%	11%	19%	40%	4%
	Tipos de manifestações recebidas	19%	4%	11%	26%	36%	4%
	Manifestações em andamento	30%	0%	7%	15%	26%	22%
	Manifestações concluídas	19%	7%	11%	22%	34%	7%
	Manifestações recebidas por categoria de usuários	19%	0%	11%	19%	32%	19%
	Quantidade de manifestações recebidas por área da IFES	18%	4%	15%	15%	30%	18%
Formas de Manifestações	Assuntos tratados	22%	0%	11%	22%	38%	7%
	Tempo médio de atendimento	15%	0%	19%	15%	19%	32%
	Meios de comunicação utilizados	19%	4%	11%	25%	30%	11%
	Tempo de resposta dos demais departamentos das IFES às Ouvidorias	19%	7%	4%	15%	15%	40%
Qualidade	Satisfação dos usuários com o atendimento prestado pela Ouvidoria	22%	4%	7%	15%	26%	26%
	Nível de confiança dos manifestantes na Ouvidoria	26%	0%	4%	11%	15%	44%
	Número de ações corretivas que a IFES implementou a partir das manifestações recebidas pela Ouvidoria	15%	0%	7%	15%	11%	52%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Já no caso dos indicadores relativos ao tempo e forma de manifestação (*Assuntos Tratados, Tempo Médio de Atendimento e Meios de Comunicação Utilizados*), a periodicidade é também diversificada. É importante salientar que todos os indicadores deste grupo apresentaram um número expressivo de outra periodicidade de frequência de uso,

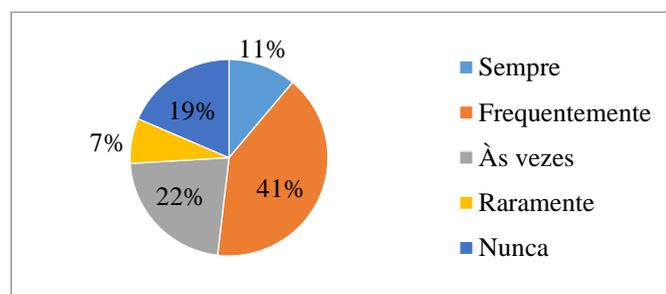
principalmente o indicador *Tempo de Resposta dos Demais Departamentos das IFES às Ouvidorias*, com 40% de uso, seguido por *Tempo Médio de Atendimento* com 32%.

Quanto à frequência de uso do último grupo (indicadores referentes à Qualidade), pode-se verificar também uma grande dispersão nas respostas. Por exemplo, o indicador *Satisfação dos Usuários com o Atendimento Prestador pela Ouvidoria* é auferido anualmente por 26% e diariamente por 22% das ouvidorias. Salienta-se o grande percentual de respostas na categoria outra periodicidade, o que pode indicar o uso esporádico desses indicadores.

De acordo com os dados apresentados nas tabelas 1 e 2 pode-se concluir que os indicadores mais utilizados atualmente são *Tipos de Manifestações Recebidas* (100%), *Quantidade de Manifestações Recebidas*(96%) e *Meios de Comunicação Utilizados*(93%), presentes nos grupos Manifestações e Formas de Manifestações. Já a frequência de uso dos indicadores mais utilizada pelas Ouvidorias foi a anual, sendo o indicador *Quantidade de Manifestações Recebidas* o mais utilizado (40%) seguido de *Assuntos Tratados*, com 38%. Percebe-se que as ouvidorias têm uma preocupação em utilizar indicadores que demonstrem a quantidade de atendimentos que estão sendo realizados, com uma visão mais voltada a prestação de contas das atividades desenvolvidas.

A pesquisa buscou apurar também se as Ouvidorias das IFES estabelecem padrões de desempenho para seus indicadores (gráfico 11). A maioria das ouvidorias apontou para uma prática de definição de níveis satisfatórios de desempenho a serem alcançados. Isso demonstra que existe uma preocupação das ouvidorias ao utilizar indicadores de desempenho como uma ferramenta de apoio em sua gestão e que não o fazem simplesmente para cumprir uma obrigação legal.

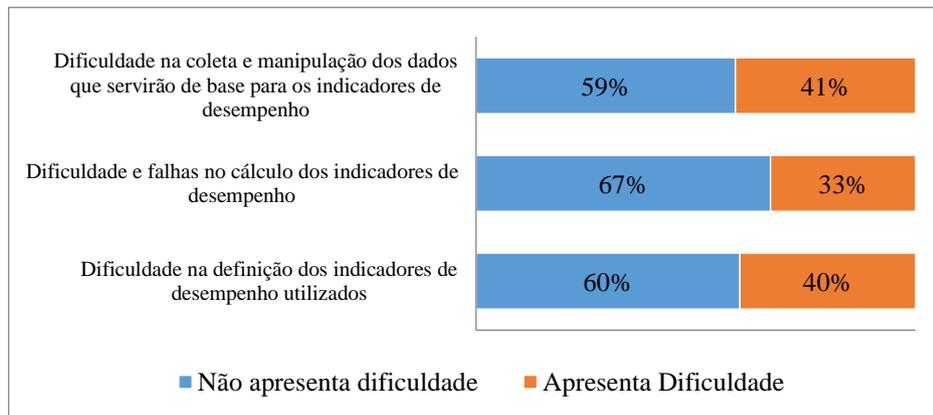
**Gráfico 11:** Definição de metas de desempenho para os indicadores



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

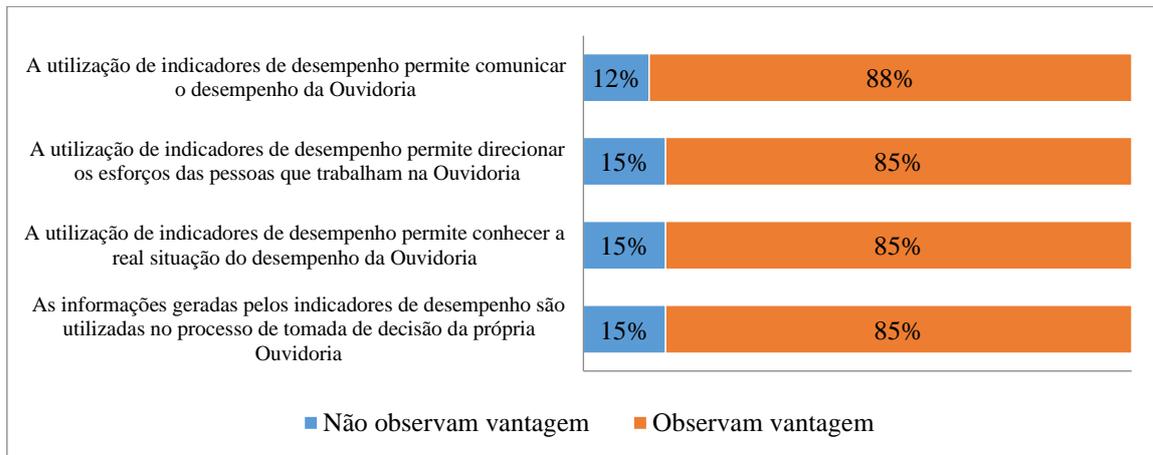
Em relação às dificuldades encontradas pelas ouvidorias para a utilização de indicadores de desempenho, em geral (ver gráfico 12) todas as ouvidorias indicaram apresentar dificuldades. A primeira dificuldade pesquisada foi em relação aos procedimentos de coleta e manipulação dos dados que servirão de base para os indicadores de desempenho, e 41% (11 ouvidorias) assinalaram essa dificuldade. Definição dos indicadores de desempenho utilizados apresentou 40% (10 ouvidorias). Já o cálculo dos indicadores de desempenho é uma dificuldade para 33% das ouvidorias (9 unidades). Foi dada as ouvidorias a oportunidade de demonstrar outras dificuldades em relação ao uso de indicadores de desempenho, e uma dificuldade exposta foi a falta de definição de temas para as demandas que chegam à ouvidoria, pois isso permitiria a criação de um padrão mais apresentável.

**Gráfico 12:** Dificuldades encontradas ao utilizar indicadores de desempenho



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Por fim, foi questionado se as ouvidorias das IFES percebiam vantagens no uso de indicadores de desempenho (gráfico 13). Os resultados confirmam os benefícios de uso dos indicadores já apontados na literatura, a saber: a) comunicar o desempenho da Ouvidoria (88%- 24 ouvidorias); b) direcionar os esforços dos funcionários da Ouvidoria (85%- 23 ouvidorias); c) permitir conhecer a real situação do desempenho da Ouvidoria (85%- 23 ouvidorias) e d) suportar o processo de tomada de decisão dentro da Ouvidoria (85%- 23 ouvidorias). Duas ouvidorias apresentaram outras vantagens além das propostas no questionário. A primeira dizia que o uso de indicadores pela ouvidoria auxilia a demonstrar à comunidade e à gestão o valor estratégico que a ouvidoria possui na IFES. A segunda afirmava que a avaliação do serviço prestado pelo ouvidor através dos indicadores servia como um *feedback* para a gestão.

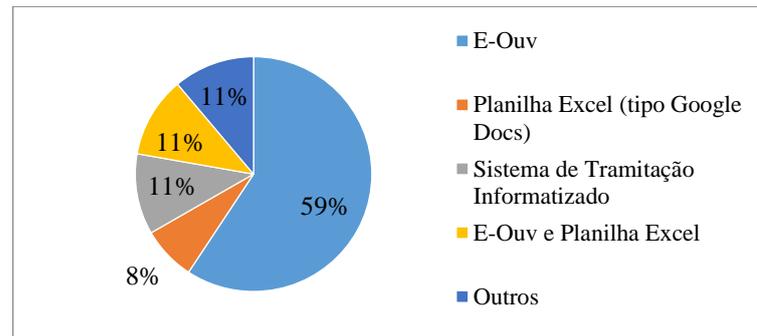
**Gráfico 13:** Vantagens do uso de indicadores de desempenho nas ouvidorias das IFES

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Como visto na revisão bibliográfica, é através do uso de indicadores que as organizações visualizam o desenvolvimento de suas metas, identificam possíveis problemas que podem surgir e necessidades de mudanças, e assim direcionar suas ações para melhorias (BRASIL, 2009). Pode-se concluir que os dados acima apresentados demonstram um empenho por parte das ouvidorias das IFES em utilizar indicadores de desempenho na sua gestão, de forma a dar maior visibilidade de suas atividades aos cidadãos e também prestar contas de seu trabalho dentro das Instituições nas quais se inserem.

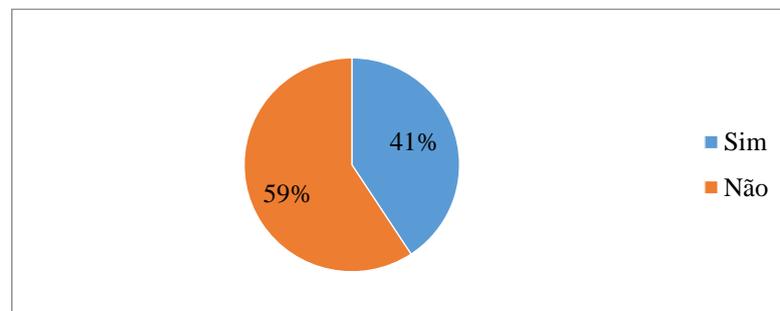
### 5.1.2. Infraestrutura de Apoio

Foi questionado se as ouvidorias utilizavam um sistema de gestão informatizado para gerenciar as manifestações recebidas, coletar e manipular os dados e gerar relatórios. O principal sistema de gestão informatizado utilizado pelas ouvidorias das IFES é o *e-Ouv*, que é utilizado por 59% das ouvidorias (16 unidades). É interessante observar que o *e-Ouv* é o sistema de gestão informatizado disponibilizado gratuitamente pela Ouvidoria-Geral da União para dar suporte às atividades das ouvidorias públicas de todas as esferas de governo. Além do *e-Ouv*, 11% (três ouvidorias) utilizam também planilhas do tipo *excel* para gerenciar suas manifestações e outros 11% contam com um sistema de tramitação informatizado. Os demais usos estão representados no gráfico 14.

**Gráfico 14:** Sistema de gestão informatizado utilizado pelas ouvidorias das IFES

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Quanto aos recursos humanos, foi perguntado se as ouvidorias das IFES possuíam funcionários responsáveis pela operacionalização dos indicadores de desempenho, situação observada por apenas 41% dos respondentes (11 ouvidorias) conforme o gráfico 15. A falta de recursos humanos foi apontada por uma ouvidoria como uma dificuldade ao utilizar indicadores de desempenho. Isso demonstra que as ouvidorias percebem os benefícios que a utilização de indicadores de desempenho acarreta em sua gestão, porém um dos motivos para tão pouco uso dessa ferramenta seja a falta de estrutura da ouvidoria, que dispõe de estrutura de pessoal bastante enxuta.

**Gráfico 15:** Recursos Humanos responsáveis pelos indicadores de desempenho

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Deste modo, a infraestrutura de apoio à medição de desempenho nas ouvidorias no que diz respeito ao sistema informatizado é suprida pelo sistema oficial do Governo Federal (*e-Ouv*), que funciona como um canal para encaminhamento de manifestações (denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios) e que também permite a triagem, a análise, a interpretação, o acompanhamento e a devolutiva das manifestações recebidas. A existência deste sistema diminui a necessidade de outros softwares para a ouvidoria desenvolver suas atividades. Já em relação aos recursos humanos para operacionalização dos indicadores de desempenho percebe-se que ainda existe uma carência de servidores que necessita ser suprida.

## 5.2. PAPÉIS, PROCESSOS E MELHORIAS

Nesta seção são descritas as práticas de medição de desempenho quanto aos papéis, processos e melhorias percebidas pelas ouvidorias das IFES. Foi solicitado aos respondentes que assinalassem o grau de concordância nas afirmações propostas de acordo com o que eles observavam dentro de sua ouvidoria. Para isso, foi utilizada uma escala tipo *Likert* com 7 pontos (1 para “Discordo totalmente” e 7 para “Concordo totalmente”). Optou-se pela agregação das respostas em dois grupos: práticas de medição de desempenho menos avançadas (para as respostas com pontuação 1, 2 e 3) e práticas de medição de desempenho mais avançadas (pontuação 4, 5, 6 e 7). Deste modelo, pretende-se selecionar as ouvidorias em grupos de efetividade no uso de práticas de desempenho.

### 5.2.1. Papéis

As respostas referentes aos papéis são apresentadas na tabela 3 e no gráfico 16. No Apêndice D estão descritas cada uma das variáveis com a questão correspondente. A tabela 3 apresenta a média, a mediana, a moda, a variância e o desvio padrão das questões referentes aos papéis. Além disso, o gráfico 8 apresenta as respostas agrupadas (porcentagem das respostas válidas) em dois grupos: avaliação “negativa” (para as respostas com pontuação 1, 2 e 3) e avaliação “positiva” (pontuação 4, 5, 6 e 7) referindo-se, respectivamente, às práticas de medição de desempenho menos avançadas e mais avançadas.

**Tabela 3:** Papéis- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão

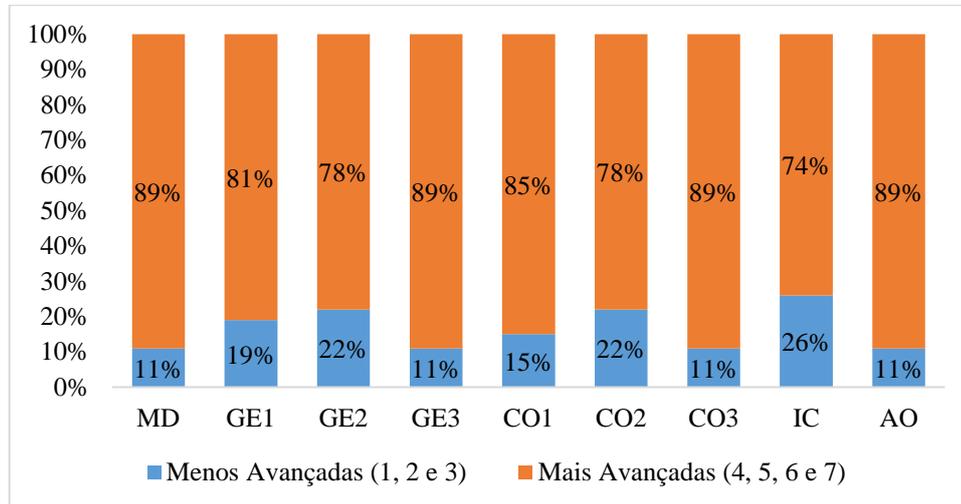
Papéis	Variável	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Medição de Desempenho	MD	5,19	5	5	2,77	1,66
	GE1	4,89	5	7	3,64	1,91
Gestão Estratégica	GE2	4,78	5	6	3,18	1,78
	GE3	5,22	5	7	2,72	1,65
	CO1	4,67	5	4	2,92	1,71
Comunicação	CO2	4,56	4	4	3,26	1,8
	CO3	4,93	5	5	1,99	1,41
	Influência no Comportamento	IC	4,44	4	4	3,26
Aprendizagem Organizacional	AO	5,26	6	7	2,89	1,7

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Observa-se que as médias de todas as questões são acima de 4, sendo a maior média encontrada na *Aprendizagem Organizacional* (5,26), enquanto a menor é referente ao papel

*Influência no Comportamento* (4,44). A mediana 5 aparece em 6 das 9 questões pesquisadas, apresentando um valor diferente nos papéis *Influência no Comportamento* (4) e *Aprendizagem Organizacional* (6).

**Gráfico 16:** Papéis referentes às Práticas de Medição de Desempenho



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

O principal papel da medição de desempenho é auxiliar no monitoramento e avaliação do desempenho das próprias ouvidorias (MD). A média da variável foi 5,19, sendo sua moda e mediana 5. Neste caso, como mostrado no gráfico 16, 89% das ouvidorias das IFES (24 ouvidorias) assinalaram este papel no grupo das práticas mais avançadas, enquanto apenas 11% (3 ouvidorias) fazem o uso menos efetivo dos indicadores para monitorar seus próprios desempenho.

Outros papéis investigados relacionam as práticas de medição à gestão estratégica (GE). Neste caso, há um padrão de resposta bastante similar para os dois grupos de ouvidorias (uso mais efetivo e uso menos efetivo) como demonstrado no gráfico 16. De acordo com a tabela 3 as médias das questões GE1, GE2, e GE3 são respectivamente 4,89; 4,78 e 5,22. Para a grande maioria dos respondentes, as práticas e os resultados de medição de desempenho realizados pelas ouvidorias auxiliam para que as instituições de ensino e elas próprias atinjam seus objetivos estratégicos. Os percentuais observados no gráfico 16 corroboram esta afirmação. Por exemplo, 81% dos respondentes (22 ouvidorias) afirmaram desenvolver suas ações de acordo com um plano de trabalho anual que descrevem quais são as metas ou objetivos estratégicos a serem alcançados (GE1).

Comunicação foi o terceiro papel analisado. Pode-se observar que 78% (21 respondentes) das ouvidorias definem estratégias de comunicação para envolver os cidadãos nas ações da ouvidoria (CO2). Além disso, as práticas de medição de desempenho auxiliam na comunicação interna e externa das atividades que estão sendo realizadas pela ouvidoria (CO1) de acordo com 85% dos respondentes (23 ouvidorias) e no fornecimento de informações sobre o cumprimento dos regulamentos dentro da ouvidoria (CO3). As médias das questões desse papel (CO1, CO2 e CO3) como demonstradas a tabela 3 ficaram bem próximas (4,67; 4,56 e 4,93).

Os dois últimos papéis pesquisados referem-se à influência das práticas de medição no comportamento (IC) e na aprendizagem organizacional (AO). Encontramos a menor média da tabela 3 para a influência no comportamento (4,44), que apresentou mediana e moda 4. Porém, a maior média na aprendizagem organizacional (5,26) indica uma contribuição maior do uso da medição do desempenho para o aprendizado e melhoria das organizações. Novamente, houve grande similaridade nas respostas por parte das ouvidorias, já que 89% delas (24 respondentes) acreditam que a medição de desempenho colabora para a aprendizagem e 74% dos respondentes (20 ouvidorias) afirmaram que ela influencia no comportamento dos indivíduos dentro da IFES.

Pode-se concluir de acordo com os dados apresentados que as ouvidorias das IFES caminham para o aperfeiçoamento de suas práticas de medição de desempenho referente aos papéis. A adoção de tais práticas ainda é recente, e de acordo com os dados coletados na pesquisa verifica-se que mesmo contando com a presença destes papéis na sua gestão eles ainda não são trabalhados de maneira contínua e efetiva, faltando um grande caminho a ser percorrido.

### **5.2.2. Processos**

Foi investigado o grau de engajamento das ouvidorias com os cinco processos básicos de medição de desempenho: seleção e concepção de indicadores de desempenho; coleta e manipulação de dados; gestão da informação; avaliação de desempenho e recompensas e por último revisão. A tabela 4 apresenta os dados da pesquisa (a média, a mediana, a moda, a variância e o desvio padrão das questões e o gráfico 17 mostra os resultados. Os dados referentes a uma questão do processo avaliação de desempenho e recompensas (ADR3) e as

questões relativas a revisão não estão presentes na tabela 4 por serem questões qualitativas, assim apresentando seus dados posteriormente.

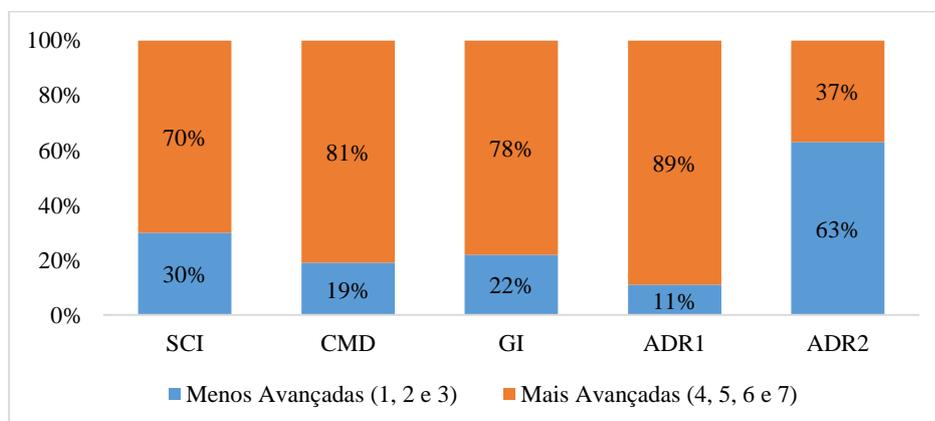
**Tabela 4:** Processos- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão

Processos	Questão	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Seleção e Concepção de Indicadores de Desempenho	SCI	4,63	5	6	3,55	1,88
Coleta e Manipulação de Dados	CMD	5,15	5	7	3,13	1,77
Gestão da Informação	GI	4,96	5	7	3,19	1,79
Avaliação de Desempenho e Recompensas	ADR1	5,56	6	7	2,56	1,6
	ADR2	2,59	1	1	4,25	2,06

**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Quando questionados se os indicadores de desempenho são concebidos e selecionados pela Ouvidoria de acordo com as metas estabelecidas no plano de trabalho anual (SCI), 70% dos respondentes (19 ouvidorias) assinalaram que adotam este tipo de prática, ainda que média para essa questão tenha sido 4,63, o que não representa um grau de concordância elevado segundo a escala utilizada. A questão relacionada à coleta e manipulação dos dados (CMD) teve 81% dos respondentes concordam com a realização desta prática (22 ouvidorias), apresentado a maior média do grupo (5,15) e mediana 6 e moda 7. Referente ao processo de gestão da informação e análise dos dados (GI), que servirão de base para a tomada de decisão, 78% dos respondentes (21 ouvidorias) também tiveram uma avaliação positiva quanto à realização desta prática (média 4,96).

**Gráfico 17:** Processos referentes às Práticas de Medição de Desempenho

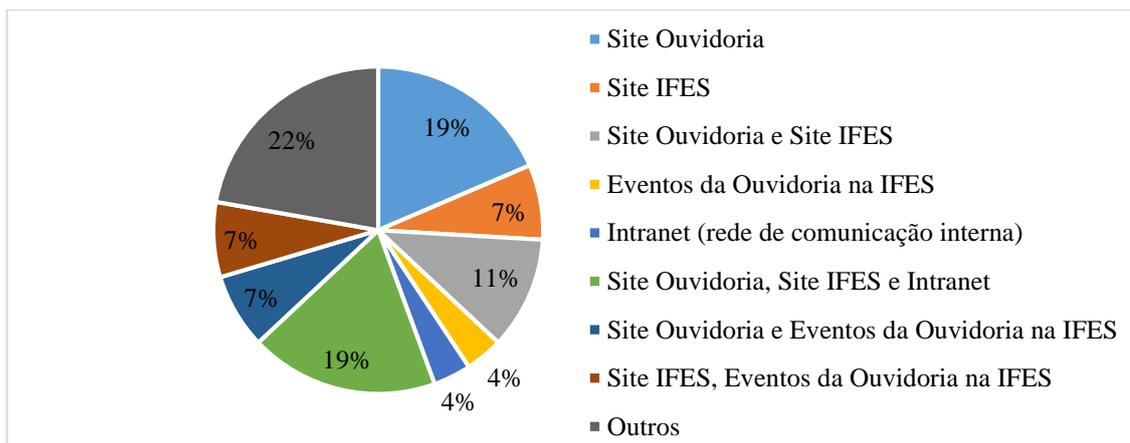


**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Entretanto, o maior grau de concordância referiu-se ao processo avaliação de desempenho (ADR1), que teve 89% dos respondentes (24 ouvidorias) assinalando-o como uma prática mais avançada. Por outro lado, quando questionados se a medição de desempenho estava relacionada ao processo de prover recompensas (ADR2), apenas 37% (10 ouvidorias) assinalaram respostas de concordância com esta questão. As médias para ADR1 e ADR2 são 5,56 e 2,59 respectivamente.

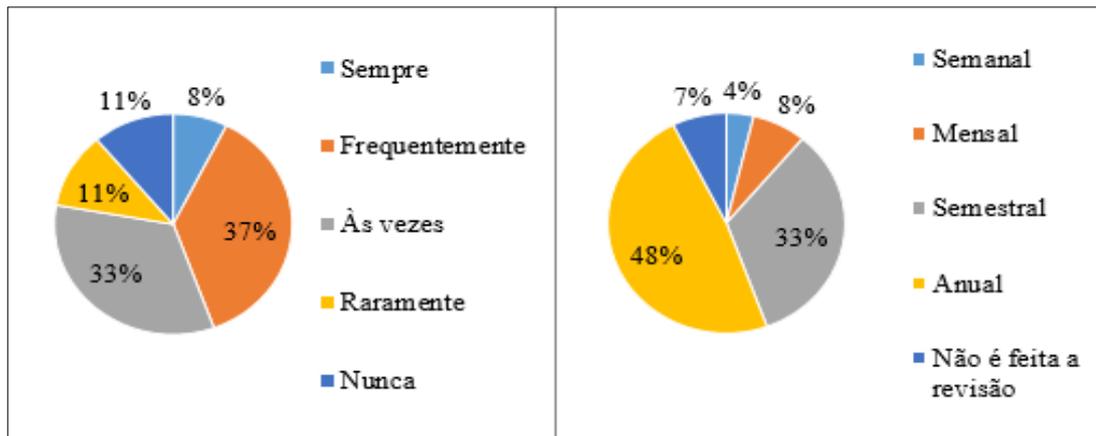
Foi questionado ainda quais são os meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da ouvidoria mais utilizados (ADR3), representado no Gráfico 10. Percebe-se que o principal meio de divulgação dos resultados da medição de desempenho utilizado é a internet (74%- 21 ouvidorias), ainda que em diferentes sítios eletrônicos. Já os outros meios de divulgação totalizam 22% (6 ouvidorias).

**Gráfico 18:** Meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da ouvidoria



**Fonte:** Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

O último processo visto na pesquisa foi à revisão dos indicadores de indicadores de desempenho pelas ouvidorias das IFES (RE1 e RE2). A revisão dos indicadores é feita frequentemente por 37% dos respondentes (10 ouvidorias), e às vezes por 33% (9 ouvidorias), de acordo com o gráfico 19. Já quanto à periodicidade da revisão, 33% dos participantes responderam que a fazem semestralmente (9 ouvidorias), e 48% (13 ouvidorias) realizam a revisão anualmente, conforme observado no gráfico 20. É importante considerar que a Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017 em seu art. 14, parágrafo II, afirma que os relatórios de gestão da ouvidoria devem ser elaborados anualmente, sendo este um momento propício para realizar a revisão dos indicadores utilizados.

**Gráfico 19 e 20:** Revisão de indicadores de desempenho das Ouvidorias das IFES

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Conclui-se que dos cinco processos apresentados, os processos: i) a medição de desempenho (89% das ouvidorias afirmaram utilizar este processo), ii) a coleta e a manipulação de dados (81%) e iii) a gestão da informação (78%) são os processos em que as ouvidorias mais se engajam. Eles representam processos básicos na medição de desempenho. Entretanto, há processos com baixo grau de engajamento. Entre eles, o processo de geração de recompensas a partir da medição de desempenho (37% das ouvidorias afirmaram concordar com esta afirmação). Os meios de divulgação das avaliações de desempenho resumem-se em apenas disponibilização via internet. A revisão dos indicadores também indica que este processo precisa ser melhorado dentro das ouvidorias, pois apenas 37% dos respondentes afirmaram realizar este processo com frequência.

### 5.2.3. Melhorias

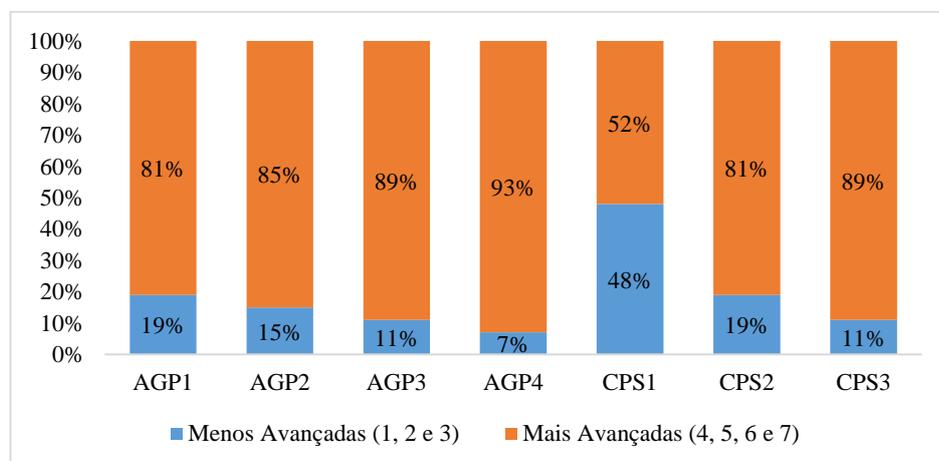
Um dos objetivos da aplicação da *survey* foi verificar o relacionamento entre a atuação das ouvidorias (e, principalmente, das práticas de medição de desempenho) e a geração de melhoria dos serviços prestados por elas e pelas IFES. Dois principais tipos de melhorias foram investigados: a) Aprimoramento Gestão Pública (Aperfeiçoamento de processos e serviços prestados pela IFES) e b) Controle e Participação Social. A tabela 5 apresenta os dados referentes a média, a mediana, a moda, a variância e o desvio padrão para este construto.

**Tabela 5: Melhorias- Média, Mediana Moda, Variância e Desvio Padrão**

Melhorias	Variável	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Aprimoramento Gestão Pública	AGP1	4,89	5	7	3,87	1,97
	AGP2	5,19	5	7	2,77	1,66
	AGP3	5,07	6	4	3,23	1,8
	AGP4	5,93	7	7	2,23	1,49
Controle e Participação Social	CPS1	3,67	4	1	5,46	2,34
	CPS2	4,93	5	4	3,3	1,82
	CPS3	5,19	6	7	3,16	1,78

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Complementando os dados da tabela 5, o gráfico 21 apresenta os resultados referentes à consolidação das avaliações negativas (representando uma percepção de discordância) e das avaliações positivas (representando uma percepção de concordância). Em relação ao grupo de afirmações relativas ao Aprimoramento da Gestão Pública (AGP), os respondentes assinalaram mais de 80% de concordância de que o principal objetivo das ouvidorias públicas é ser um instrumento de aprimoramento dos serviços prestados pelos órgãos públicos, uma vez que auxilia as instituições por meio das manifestações recebidas a encontrarem falhas que possam ocorrer na prestação de serviços públicos. Observa-se que das 4 questões pertencentes a este grupo apenas a APG1 (Ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES) apresentou média inferior a 5, e quanto as modas somente a questão APG3 (práticas de medição de desempenho contribuem para o aperfeiçoamento de processos e serviços prestados pela IFES) apresentou 4, enquanto as demais foram 7.

**Gráfico 21: Melhorias referentes às Práticas de Medição de Desempenho**

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 27 respondentes)

Em relação às afirmações do segundo grupo (Controle e Participação Social - CPS), quando questionados se as ouvidorias realizam pesquisa de satisfação com seus usuários (CPS1), apenas 52% (14 respondentes) assinalaram como uma prática mais avançada, o que demonstra que ainda é necessário se criar este mecanismo de *feedback* das atividades realizadas em algumas ouvidorias. Já em relação ao fortalecimento do diálogo entre os cidadãos e as IFES (CPS3), 89% dos respondentes (24 ouvidorias) concordaram com a afirmação de que as práticas de medição de desempenho observadas na ouvidoria fortalecem o diálogo entre os cidadãos e a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Do mesmo modo, 81% dos respondentes (22 ouvidorias) assinalaram como uma prática mais avançada o controle e a participação social sendo auxiliadas pela adoção de práticas de medição de desempenho nas ouvidorias das IFES (CPS2).

### 5.3 IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS MELHORIAS-ANOVA

O uso da Análise de Variância (ANOVA) neste trabalho teve por objetivo investigar se as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias efetivamente contribuíam para a geração de melhorias dos serviços prestados pelas ouvidorias e pelas próprias IFES. Assim, as respostas dadas nas questões de melhoria foram cruzadas com as respostas dadas relativas às práticas de medição de desempenho (papéis e processos). Para o cruzamento foram utilizados os dados da pesquisa coletados na *survey* (27 ouvidorias) e o software utilizado na ANOVA foi o *Minitab* 17, onde as variâncias iguais para os grupos foram assumidas para análise. As hipóteses testadas foram as seguintes:

- ***Hipótese Nula: as médias das classes são iguais.***
- ***Hipótese Alternativa: pelo menos uma das médias das classes é diferente.***

Quando a hipótese nula é aceita significa que não existem diferenças entre as médias das questões cruzadas, o que significa que uma variável não interfere na outra. Já se a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita significa que uma das médias dos tratamentos dentro da variável é diferente. Para a análise utilizou-se um nível de confiança de 95%, tendo desta maneira um alfa de 5%. A seguir serão apresentados os resultados das ANOVAS para os cruzamentos entre os papéis e os processos com as questões de melhorias. Visando corroborar a análise, fez-se também a comparação de médias (Apêndice D).

### 5.3.1 Papéis

Os papéis executados pelas práticas de medição de desempenho são a medição de desempenho (MD), a gestão estratégica (GE1, GE2 e GE3), a comunicação (CO1, CO2 e CO3), a influência no comportamento (IC) e a aprendizagem organizacional (AO). Os papéis mencionados foram cruzados com as seguintes variáveis de melhoria: aprimoramento da Gestão Pública (AGP1, AGP2, AGP3 e AGP4) e controle e participação social (CPS1, CPS2 e CPS3). Os resultados da ANOVA (*p-value*) referente ao cruzamento dos papéis e melhorias são apresentados na tabela 6.

A tabela 6 demonstra que quase todos os papéis apresentaram significância estatística ( $p\text{-value} < 0,05$ ) para no mínimo uma das variáveis de melhorias apresentadas. A única questão que não apresentou nenhuma significância estatística foi a CO1, porém as outras duas questões referentes ao papel de comunicação apresentaram significância estatística. Quanto às melhorias, somente a melhoria CPS1 (pesquisa de satisfação) não apresentou significância estatística para nenhuma dos papéis analisados.

Como podemos observar, as ouvidorias das IFES que fazem uso da medição de desempenho para monitorar e avaliar seu desempenho (MD) apresentaram *p-valores* (nível descritivo ou probabilidade de significância) abaixo de 5% (isto é,  $p\text{-value} < 0,05$ ) para as questões de melhoria AGP2 (implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela Ouvidoria na IFES) e aprimoramento da Gestão Pública (APG4). Portanto se rejeitou a hipótese nula (todas as médias são iguais), pois há indícios de que pelo menos uma das médias das classes é diferente, conforme observamos na tabela 8 presente no apêndice F. Isso demonstra que a medição de desempenho realizada dentro das ouvidorias das IFES tem um aspecto positivo na IFES, pois através dela é possível visualizar as demandas dos usuários por melhorias na IFES, auxiliando no aprimoramento da gestão pública.

**Tabela 6:** Resultados ANOVA- Papéis (*P-Value*)

<b>Papéis</b>	<b>AGP1</b>	<b>AGP2</b>	<b>AGP3</b>	<b>AGP4</b>	<b>CPS1</b>	<b>CPS2</b>	<b>CPS3</b>
Uso da medição de desempenho para monitorar e avaliar desempenho ( <b>MD</b> )	0,077	<b>0,013*</b>	0,074	<b>0,014*</b>	0,118	0,209	0,118
Uso plano de trabalho anual pela Ouvidoria ( <b>GE1</b> )	<b>0,03*</b>	<b>0,005*</b>	0,078	<b>0,008*</b>	0,891	0,127	0,099
Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica Ouvidoria ( <b>GE2</b> )	<b>0,001*</b>	<b>0,046*</b>	0,165	<b>0,016*</b>	0,439	<b>0,026*</b>	0,188
Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica da IFES ( <b>GE3</b> )	0,262	0,197	0,074	<b>0,014*</b>	1	0,209	0,118
Medição de desempenho auxilia na comunicação interna e externa das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria ( <b>CO1</b> )	0,216	0,125	0,201	0,088	0,195	0,621	0,414
Estratégias de comunicação para envolver cidadãos nas ações da Ouvidoria ( <b>CO2</b> )	<b>0,002*</b>	<b>0,021*</b>	<b>0,002*</b>	<b>0,016*</b>	0,332	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
Medição de Desempenho fornece informações sobre cumprimento de instrumentos normativos dentro da Ouvidoria ( <b>CO3</b> )	<b>0,035*</b>	<b>0,013*</b>	<b>0,003*</b>	<b>0,000*</b>	0,118	<b>0,006*</b>	<b>0,006*</b>
Medição de desempenho influencia o comportamento dos indivíduos dentro da IFES ( <b>IC</b> )	0,356	<b>0,025*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,024*</b>	0,153	<b>0,003*</b>	<b>0,001*</b>
Medição de desempenho colabora para a aprendizagem organizacional dentro da Ouvidoria ( <b>AO</b> )	<b>0,035*</b>	<b>0,013*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,014*</b>	0,799	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>

Onde: (\*) significativo em 5% e com

### Legenda:

- AGP1** Ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES
- AGP2** Implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES
- AGP3** Medição de desempenho contribui para o aperfeiçoamento dos processos, serviços e políticas desenvolvidos pela IFES
- AGP4** Atuação das ouvidorias auxilia no aprimoramento da Gestão Pública
- CPS1** Pesquisa de satisfação com usuários da ouvidoria
- CPS2** Medição de desempenho da ouvidoria auxilia no controle e participação social dentro da IFES
- CPS3** Medição de desempenho da ouvidoria fortalece o diálogo entre a IFES e os cidadãos

O papel gestão estratégica demonstrou significância estatística em todas suas questões (GE1, GE2 e GE3) para a melhoria aprimoramento da gestão pública (APG4).

Especificamente, a existência de um plano de trabalho com objetivos e metas e ter uma gestão de desempenho alinhada à gestão estratégica da IFES influencia positivamente melhorias nos serviços prestados pela IFES, aprimorando a gestão pública (AGP1, AGP2 e AGP4). Portanto, quando a medição de desempenho é usada como função de apoio estratégico, isto permite o aperfeiçoamento do serviço público, pois através de sua atuação é que grande parte das demandas dos usuários e comunidade acadêmica por melhorias nos serviços prestados se faz ouvir.

A função de Comunicação apresentou significância para praticamente todas as variáveis de melhorias, sobretudo duas para as variáveis estratégias de comunicação para envolver cidadãos nas ações da ouvidoria (CO2) e medição de desempenho fornece informações sobre cumprimento de instrumentos normativos dentro da ouvidoria (CO3). Ainda que se ressaltada a aceitação da hipótese nula para a variável (medição de desempenho auxilia na comunicação interna e externa das atividades desenvolvidas pela ouvidoria - CO1).

A “influência” das variáveis de comunicação na geração de melhorias já era de certa forma esperado, uma vez que o principal papel das ouvidorias públicas é ser o canal de comunicação entre as instituições públicas e a sociedade, sendo um importante instrumento de participação e ajudando no fortalecimento e controle social da sociedade sobre o Estado. Um questionamento a ser levantado é que não apresentou significado estatísticos para nenhuma das questões de comunicação a questão de melhoria CPS1 (pesquisa de satisfação). É interessante notar que a pesquisa de satisfação poderia auxiliar muito na comunicação e envolvimento dos cidadãos nas ações da ouvidoria, trazendo um retorno de como a ouvidoria está atuando pela percepção de seus usuários.

Os dois últimos papéis pesquisados foram influência no comportamento e aprendizagem organizacional. Ambos apresentaram significância estatística para as variáveis de melhoria AGP2 (implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES), AGP3 (aperfeiçoamento de processos e serviços), AGP4 (aprimoramento da Gestão Pública), CPS2 (controle e participação social) e CPS3 (fortalecimento do diálogo entre os cidadãos e as IFES). Isso demonstra que a adoção de práticas de medição de desempenho pelas ouvidorias das IFES cumpre esses dois papéis propostos, uma vez que melhorias são realizadas porque a medição influencia as ações dos indivíduos dentro da IFES, ou seja, os indivíduos são motivados de alguma forma a melhorarem suas ações e processos e serviços prestados, realizando também a aprendizagem organizacional, pois a medição de

desempenho colabora para que medidas sejam tomadas no sentido de aprimoramento dos serviços prestados como um todo.

A partir dos dados apresentados pode-se concluir que a maioria dos papéis relacionados à medição de desempenho apresenta relação com as melhorias pesquisadas, sendo o aprimoramento da gestão pública a que apresentou o maior número de significados estatísticos. Salienta-se ainda a importância das funções de comunicação e motivação para a geração de melhorias relacionadas à inclusão da comunidade. Isso demonstra que a adoção destas práticas tem um efeito muito positivo na atuação das ouvidorias, pois elas existem principalmente para serem um instrumento de participação dos usuários na Administração Pública e propor o aperfeiçoamento de serviços prestados pelo Estado.

### 5.3.2 Processos

Os processos pertinentes às práticas de medição de desempenho são a seleção e concepção de indicadores de desempenho (SCI), a coleta e manipulação dos dados (CMD), a gestão da informação (GI), a avaliação de desempenho e recompensas (ADR1, ADR2 e ADR3) e a revisão (RE1 e RE2). Os processos foram cruzados com as questões de melhoria: aprimoramento da gestão pública (AGP1, AGP2, AGP3 e AGP4) e controle e participação social (CPS1, CPS2 e CPS3). São expostos na Tabela 7 os resultados da ANOVA (*p-value*) referente ao cruzamento dos processos e melhorias.

De acordo com a Tabela 7 observa-se que apresentaram significância estatística (*p-value* < 0,05) os processos seleção e concepção de indicadores (SCI), gestão da informação (GI) e avaliação de desempenho e recompensas (ADR1 e ADR 2), sendo rejeitada a hipótese nula nessas questões. Não apresentaram significado estatístico os processos coleta e manipulação de dados (CMD) e revisão (RE1 e RE2) e a questão ADR3 referente ao processo avaliação de desempenho e recompensas.

**Tabela 7:** Resultados ANOVA- Processos (*P-Value*)

<b>Processos</b>	<b>AGP1</b>	<b>AGP2</b>	<b>AGP3</b>	<b>AGP4</b>	<b>CPS1</b>	<b>CPS2</b>	<b>CPS3</b>
Seleção e concepção de indicadores de acordo com Plano de Trabalho Anual da ouvidoria ( <b>SCI</b> )	<b>0,027*</b>	0,056	0,124	<b>0,014*</b>	0,061	0,44	0,297
Coleta e a manipulação dos dados para indicadores de desempenho da ouvidoria ( <b>CMD</b> )	0,271	0,146	0,363	0,126	0,122	0,484	0,425
Análise dos dados e gestão da informação que servirá de base para tomada de decisão ( <b>GI</b> )	<b>0,025*</b>	<b>0,021*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,016*</b>	0,7	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
Geração de relatórios das atividades desenvolvidas pela ouvidoria após avaliação de desempenho ( <b>ADR1</b> )	<b>0,035*</b>	<b>0,013*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,014*</b>	0,799	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
Recompensas à avaliação de desempenho positivas ( <b>ADR2</b> )	<b>0,038*</b>	<b>0,049*</b>	0,169	0,127	0,373	0,053	0,11
Meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da ouvidoria ( <b>ADR3</b> )	0,939	0,609	0,717	0,639	0,074	0,912	0,822
Revisão dos indicadores utilizados pela ouvidoria ( <b>RE1</b> )	0,557	0,6	0,43	0,585	0,17	0,452	0,262
Periodicidade da revisão dos indicadores utilizados pela ouvidoria ( <b>RE2</b> )	0,803	0,227	0,357	0,482	0,594	0,677	0,536

Onde: (\*) significativo em 5%

### Legenda:

- AGP1** Ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES
- AGP2** Implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela Ouvidoria na IFES
- AGP3** Medição de desempenho contribui para o aperfeiçoamento dos processos, serviços e políticas desenvolvidos pela IFES
- AGP4** Atuação das Ouvidorias auxilia no aprimoramento da Gestão Pública
- CPS1** Pesquisa de satisfação com usuários da Ouvidoria
- CPS2** Medição de desempenho da Ouvidoria auxilia no controle e participação social dentro da IFES
- CPS3** Medição de desempenho da Ouvidoria fortalece o diálogo entre a IFES e os cidadãos

O primeiro processo analisado- seleção e concepção de indicadores (SCI) apresentou significância estatística ( $p\text{-value} < 0,05$ ) para as variáveis de melhorias AGP1 (ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES) e aprimoramento da Gestão Pública (AGP4). Como já destacado o processo de selecionar os indicadores que serão utilizados serve para apoiar a gestão da ouvidoria, a fim de auxiliar na tomada de decisão dos gestores e, assim

auxiliar no aprimoramento dos serviços prestados pela ouvidoria. Os resultados ratificam esta relação. Atenção deve ser dada também aos indicadores de qualidade, que são aqueles relacionados à satisfação dos usuários dos serviços da ouvidoria. Novamente não foi verificada significância estatística para a questão de melhoria pesquisa de satisfação (CPS1) em nenhum dos processos pesquisados.

Os processos de análise dos dados (GI), que servirá de base para tomada de decisão apresentou significância estatística para quase todas as questões de melhoria (com exceção de pesquisa de satisfação- CPS1). Essa gestão da informação dentro das ouvidorias pode ter relação com o fato de 59% das ouvidorias pesquisadas utilizarem o *e-Ouv*, que é uma ferramenta de gestão disponibilizada a todas as ouvidorias de todas as esferas de governo de maneira gratuita, que auxilia positivamente as ouvidorias no tratamento das manifestações.

Do mesmo modo, o processo de geração de relatórios de desempenho (ADR1) apresentou significado estatístico para todas as questões de melhoria (com exceção de pesquisa de satisfação), enquanto que o processo de uso de recompensas vinculadas ao desempenho (ADR2) apresentou para significância apenas para as variáveis de melhoria AGP1 (recomendações de melhoria à IFES) e AGP2 (implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES). Logo, a geração de relatórios das atividades desenvolvidas pelas ouvidorias é um dever legal apontado pela Lei 13.460 de 26 de junho de 2017, art. 14, inciso II. Observa-se assim que já existe um esforço por parte do Estado em utilizar esses relatórios de gestão para o aprimoramento da gestão pública e dos serviços prestados pelas ouvidorias. Além da questão legal, os resultados indicam um impacto positivo da divulgação do desempenho por meio de relatórios.

O último processo pesquisado foi a revisão dos indicadores de desempenho (RE1) e a periodicidade com que esta ocorre (RE2). Porém nenhuma das questões apresentou significância estatística para as questões de melhoria. Isso demonstra que as ouvidorias ainda não possuem práticas de medição de desempenho maduras, pois a revisão dos indicadores de desempenho é de suma importância a fim de garantir que os indicadores utilizados continuem refletindo os objetivos da organização e o ambiente em que se inserem, de acordo com Kennerley e Neely (2002).

Por fim, a melhoria que apresentou significância estatística para o maior número de processos foi recomendações de melhoria à IFES (AGP1), seguido de implementação de

ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES (AGP2) e aprimoramento da gestão pública (AGP4). Isso demonstra que existe uma preocupação por parte das ouvidorias que adotam práticas de medição de desempenho em utilizá-las para o aprimoramento da gestão pública, entretanto, ainda são necessários esforços em relação as melhorias relacionadas ao controle e participação social, principalmente no que se relaciona a pesquisa de satisfação, que não apresentou significado estatístico nem nos cruzamentos dos papéis e nem dos processos.

#### 5.4 IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS MELHORIAS-ANÁLISE FATORIAL E ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Para enriquecer a interpretação dos dados, além do uso da ANOVA optou-se pelo uso da técnica de Análise Fatorial. Uma análise fatorial sobre os papéis e os processos pertencentes às práticas de medição de desempenho foi executada, assim como uma análise fatorial relacionada às melhorias. A análise foi desenvolvida individualmente com o intuito de agrupar as variáveis pertencentes a cada construto em fatores representados por escores, para em seguida serem inseridos em uma Análise de Regressão Linear Múltipla. O intuito de se utilizar essas duas análises foi para comprovar que a adoção de práticas de medição de desempenho pelas ouvidorias das IFES impactam nas melhorias percebidas.

Considerando as suposições necessárias à análise fatorial, segundo Hair *et al.* (2005), para as variáveis relacionadas aos papéis foram analisados o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que foi igual a 0,688 e o teste de esfericidade de Bartlett que foi igual a 0,000. Em seguida, utilizou-se da análise de componentes principais com rotação ortogonal VARIMAX para a extração dos fatores, que foi combinado com o critério da raiz latente para determinação do número de fatores, e o resultado apresentou dois fatores, que explicam 75,5% da variância total. Os dados podem ser observados na tabela 8.

**Tabela 8:** Análise Fatorial- Papéis

Componentes	Autovalores iniciais			Soma de Rotação de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	5,504	61,158	61,158	3,472	38,573	38,573
2	1,291	14,340	75,498	3,323	36,925	75,498
3	0,703	7,813	83,311			
4	0,502	5,582	88,893			
5	0,426	4,732	93,625			
6	0,225	2,498	96,123			
7	0,215	2,389	98,512			
8	0,086	0,956	99,468			
9	0,048	0,532	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

De acordo com o critério da raiz latente, somente os fatores que apresentam raízes latentes maiores que 1 são considerados significantes (HAIR *et al.*, 2005). Nove variáveis pertencentes aos papéis (MD, GE1, GE2, GE3, CO1, CO2, CO3, IC e AO) foram submetidas à análise fatorial, e foram dois os fatores resultantes. Para facilitar o entendimento, os fatores foram renomeados em FPA1 (Fator Papéis 1) e FPA2 (Fator Papéis 2). Estes são apresentados na tabela 9.

**Tabela 9:** Fatores Papéis

Variáveis	Componentes	
	FPA1	FPA2
Estratégias de comunicação para envolver cidadãos nas ações da Ouvidoria (CO2)	<b>0,848</b>	0,281
Medição de desempenho colabora para a aprendizagem organizacional dentro da Ouvidoria (AO)	<b>0,827</b>	0,367
Uso plano de trabalho anual pela Ouvidoria (GE1)	<b>0,823</b>	0,070
Medição de Desempenho fornece informações sobre cumprimento de instrumentos normativos dentro da Ouvidoria (CO3)	<b>0,708</b>	0,579
Medição de desempenho influencia o comportamento dos indivíduos dentro da IFES (IC)	<b>0,705</b>	0,276
Uso da medição de desempenho para monitorar e avaliar desempenho (MD)	0,211	<b>0,886</b>
Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica Ouvidoria (GE2)	0,270	<b>0,876</b>
Medição de desempenho auxilia na comunicação interna e externa das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria (CO1)	0,206	<b>0,870</b>
Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica da IFES (GE3)	0,482	<b>0,618</b>

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Método de rotação: VARIMAX com normalização de Kaiser

Para a realização da análise fatorial dos processos pertencentes às práticas de medição de desempenho foram analisadas 5 variáveis (SCI, CMD, GI, ADR1 e ADR2). Novamente foram analisados o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que foi igual a 0,808, e o teste de esfericidade de Bartlett, que foi igual a 0,000. Na sequência, utilizou-se da análise de componentes principais com rotação ortogonal VARIMAX para extração dos fatores, que foi combinado com o critério da raiz latente para determinação do número de fatores, que resultou em um fator, que explica 67,2% da variância total, conforme a tabela 10.

**Tabela 10:** Análise Fatorial- Processos

Componentes	Autovalores iniciais			Soma de Rotação de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	3,358	67,152	67,152	3,358	67,152	67,152
2	0,942	18,847	85,999			
3	0,334	6,681	92,680			
4	0,225	4,506	97,186			
5	0,141	2,814	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

A última análise fatorial realizada foi referente às 7 variáveis relacionadas à melhoria (AGP1, AGP2, AGP3, AGP4, CPS1, CPS2, CPS3). Mais uma vez foram analisados o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que foi igual a 0,776, e o teste de esfericidade de Bartlett, que foi igual a 0,000. Então utilizou-se da análise de componentes principais com rotação ortogonal VARIMAX para extração dos fatores, que combinado com o critério da raiz latente para determinação do número de fatores, que resultou em dois fatores, que explicam 78,5% da variância total, de acordo com a tabela 11.

**Tabela 11:** Análise Fatorial- Melhorias

Componentes	Autovalores iniciais			Soma de Rotação de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	4,463	63,762	63,762	4,442	63,454	63,454
2	1,034	14,778	78,539	1,056	15,085	78,539
3	0,678	9,689	88,228			
4	0,482	6,880	95,108			
5	0,220	3,147	98,255			
6	0,075	1,066	99,321			
7	0,048	0,679	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Os dois os fatores resultantes referentes às melhorias são apresentados na tabela 12.

**Tabela 12:** Fatores Processos

Variáveis	Componentes	
	FPO1	FPO2
Medição de desempenho da ouvidoria fortalece o diálogo entre a IFES e os cidadãos (CPS3)	0,925	-0,114
Medição de desempenho contribui para o aperfeiçoamento dos processos, serviços e políticas desenvolvidos pela IFES (AGP3)	0,920	-0,080
Medição de desempenho da ouvidoria auxilia no controle e participação social dentro da IFES (CPS2)	0,894	-0,204
Atuação das ouvidorias auxilia no aprimoramento da Gestão Pública (AGP4)	0,858	0,089
Implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES (AGP2)	0,847	0,133
Ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES (AGP1)	0,700	0,068
Pesquisa de satisfação com usuários da ouvidoria (CPS1)	0,127	0,971

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Método de rotação: VARIMAX com normalização de Kaiser

Um dos fatores referente às melhorias ficou apenas com a variável CPS1. Como essa variável se relacionava com a realização de pesquisa de satisfação com os usuários da ouvidoria, optou-se por realizar uma nova análise fatorial sem esta variável. É interessante observar que quando foi realizado o cruzamento desta variável (CPS1) na ANOVA, ela foi a única variável que não apresentou significado estatístico para nenhum dos cruzamentos, tanto em papéis quanto em processos. Na nova análise fatorial, os resultados foram o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual a 0,787, e o teste de esfericidade de Bartlett igual a 0,000. Na sequência, repetiu-se a análise de componentes principais com rotação ortogonal VARIMAX para extração dos fatores que combinado com o critério da raiz latente para determinação do número de fatores, que resultou em um fator, que explica 74,2% da variância total, conforme tabela 13.

**Tabela 13:** Análise Fatorial- Melhorias

Componentes	Autovalores iniciais			Soma de Rotação de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	4,451	74,180	74,180	4,451	74,180	74,180
2	0,683	11,389	85,569			
3	0,518	8,632	94,201			
4	0,222	3,698	97,898			
5	0,078	1,297	99,195			
6	0,048	0,805	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Os fatores referentes a processos e a melhorias foram renomeados em FPO (Fator Processos) e FME (Fator Melhorias). Realizada individualmente a análise de fatores com as variáveis pertencentes aos papéis, processos e melhorias e o agrupamento em escores fatoriais, o próximo passo foi realizar a regressão linear múltipla. O modelo apresentado é significativo, conforme observamos nas tabelas 14, 15 e 16.

**Tabela 14:** Resultado da Regressão Linear Múltipla

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,902 <sup>a</sup>	0,813	0,789	0,45971319
Preditores: FPA1, FPA2 e FPO				

**Tabela 15:** Análise de Variância (ANOVA)<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Razão F	Significância	
1	Regressão	21,139	3	7,046	33,342	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,861	23	0,211		
	Total	26,000	26			

a. Variável dependente: FME

b. Preditores: (Constante): FPA1, FPA2 e FPO

**Tabela 16:** Variáveis na Equação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados de Regressão	Valor t	Significância estatística	
	B	Erro padrão	Beta			
1	(Constante)	2,820E-17	0,088	0,000	1,000	
	FPA1	0,400	0,124	0,400	3,240	0,004
	FPA2	-0,057	0,129	-0,057	-0,440	0,664
	FPO	0,641	0,154	0,641	4,163	0,000

a. Variável dependente: FME

Os resultados indicam que 81,3% da variação do fator melhoria é explicado pelos fatores FPA1, FPA2 e FPO, sendo que o fator FPO não possui significância estatística. Dessa maneira observa-se que a adoção de práticas de medição de desempenho, no caso os papéis e processos, pelas ouvidorias das IFES realmente influenciam nas melhorias percebidas nos serviços prestados, principalmente no que diz respeito ao aprimoramento da gestão pública e ao controle e participação social.

## 6. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, respondendo aos objetivos de pesquisa, apresentando implicações gerenciais e apontando limitações do trabalho e oportunidades futuras de pesquisa.

### 6.1 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS OUVIDORIAS DAS IFES

Como instrumento de modernização da gestão pública, observa-se o papel das ouvidorias públicas, que se consolidaram como instância de participação social dentro da esfera pública por meio das quais os cidadãos podem se fazer ouvir e participam dos rumos da Administração Pública. Seu principal papel é possibilitar o controle social da qualidade dos serviços públicos prestados, além de garantir a efetividade dos direitos dos cidadãos (CGU, 2012).

Sendo o *locus* das insatisfações com o desempenho institucional das organizações públicas, na visão de Lyra (2011), as ouvidorias se tornam uma fonte de informações preciosas para os gestores proporem melhorias e corrigirem os rumos da Administração Pública. Nesse sentido, o objetivo dessa dissertação foi verificar se as ouvidorias públicas das IFES adotam práticas de medição de desempenho, visto que a adoção de determinadas práticas de medição de desempenho pode auxiliar no cumprimento de sua missão organizacional.

Para responder à questão de pergunta, optou-se como método de pesquisa, a realização de uma pesquisa de levantamento (*survey*) a fim de verificar empiricamente quais práticas de medição de desempenho são adotadas pelas ouvidorias das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Das 100 ouvidorias convidadas a participar da pesquisa, 60 questionários válidos retornaram, e destes 27 responderam adotar práticas de medição de desempenho. Analisados os dados coletados, foi possível caracterizar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias das IFES e analisar seu impacto em termo de melhorias das atividades das próprias ouvidorias e das IFES como um todo. Mais especificamente, a pesquisa empírica permitiu responder objetivos específicos propostos nesta dissertação.

***Objetivo: Verificar se as Ouvidorias Públicas das IFES adotam práticas de medição de desempenho***

Conclui-se que a maioria das ouvidorias públicas das IFES não adota práticas de medição de desempenho. Dos 60 questionários respondidos, menos da metade, especificamente 27 ouvidorias (45%) afirmaram utilizar práticas de medição de desempenho, as quais foram caracterizadas em termos de características, papéis e processos.

É importante pontuarmos que o instituto das ouvidorias na esfera pública brasileira é algo recente. Vimos esforços no sentido de criação de ouvidorias públicas nas IFES nas últimas décadas, porém somente em 2014 a Instrução Normativa OGU nº 01 que normatiza a atuação das ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal foi publicada. Essa informação se confirma com os dados coletados nessa pesquisa, onde quando questionados sobre o tempo de existência da ouvidoria onde atuam, metade dos respondentes assinalaram que a ouvidoria existe a menos de 5 anos.

Outro ponto a ser observado é que a Instrução Normativa OGU nº 01, de 05 de novembro de 2014, pontuava que as ouvidorias devem elaborar um plano de trabalho anual e gerar dados, informações e relatórios sobre as atividades realizadas, mas somente com a Lei 13.460, de 26 de junho de 2017, é que foi proposto às ouvidorias a elaboração anual de relatório de gestão com os principais indicadores das atividades realizadas.

Outro dado que confirma isso é que quando questionados sobre as vantagens percebidas ao se utilizar indicadores de desempenho, todas as afirmativas tiveram no mínimo 85% de concordância dos respondentes. Percebe-se que, tanto o governo federal quanto as ouvidorias das IFES, compreendem que o uso de práticas de medição de desempenho pode auxiliá-las no cumprimento de sua função, porém a maioria das ouvidorias ainda não possui maturidade suficiente para adotar essas práticas em suas atividades.

***Objetivo: Identificar os principais indicadores de desempenho usados pelas Ouvidorias Públicas das IFES***

Os principais indicadores utilizados pelas ouvidorias públicas das IFES são: *Tipo de Manifestação Recebida* (100%); *Quantidade de Manifestações Recebidas* (96%); *Meios de Comunicação Utilizados* (93%) e *Assuntos Tratados* (85%).

Quanto à frequência de uso dos indicadores a mais utilizada foi a anual, sendo o indicador *Quantidade de Manifestações Recebidas* o mais utilizado (40%) seguido de *Assuntos Tratados*, com 38%. Conclui-se que existe uma preocupação por parte das ouvidorias das IFES que adotam práticas de medição de desempenho em adotar indicadores de desempenho em sua gestão, todavia são indicadores mais relacionados a quantidade de atendimentos realizados, com o intuito de prestação de contas das atividades desenvolvidas. Por outro lado, os indicadores relacionados à qualidade são pouco utilizados, como por exemplo, o indicador *Satisfação dos usuários* (utilizado por apenas 55% das ouvidorias pesquisadas).

Ainda que o uso de indicadores de desempenho pelas ouvidorias esteja focado nos indicadores relacionados às manifestações, é interessante observar que as ouvidorias buscam estabelecer padrões de desempenho para seus indicadores. Isso aponta que mesmo utilizando indicadores voltados mais para prestação de contas das atividades desenvolvidas, as ouvidorias percebem que estes indicadores são uma ferramenta de apoio em sua gestão e não o fazem simplesmente para cumprir uma obrigação legal.

***Objetivo: Identificar os principais papéis e processos relativos à medição de desempenho em que as ouvidorias mais se engajam.***

Para as questões relacionadas aos papéis e processos adotados pelas ouvidorias públicas das IFES, a pesquisa utilizou-se das definições apresentadas por Franco-Santos *et al.* (2007) e entre os respondentes a faixa predominante de respostas foi entre 4 e 7, que significa uma concordância positiva, tanto em papéis quanto processos. Os papéis que mais apresentaram significância estatística quando cruzados com as questões de melhoria foram gestão estratégica, comunicação, influência no comportamento e aprendizagem organizacional.

A gestão estratégica se realiza nas ouvidorias ao se adotar um plano de trabalho anual com objetivos e metas bem definidos e ao realizar suas atividades alinhadas à gestão estratégica da IFES. Assim, o uso da medição de desempenho como apoio estratégico possibilita o aperfeiçoamento do serviço público prestados pela ouvidoria e pela IFES. Resultados positivos já eram esperados referentes ao papel de comunicação, uma vez que as ouvidorias já são por natureza locais de diálogo entre as instituições públicas e a sociedade.

Já os dois últimos papéis – influencia no comportamento e aprendizagem organizacional mais uma vez confirmam que a adoção de práticas de medição de desempenho são positivas às ouvidorias, pois no caso da influência no comportamento a medição de desempenho influencia as ações dos indivíduos, que são motivados a melhorarem seu desempenho, o que acarreta a aprendizagem organizacional, uma vez que a medição de desempenho permite visualizar as atividades que apresentam um baixo desempenho e assim ações corretivas são tomadas.

Em relação aos processos os dois principais foram gestão da informação e avaliação de desempenho. A gestão da informação é um processo importante, pois os dados gerados servirão de base para a tomada de decisão dentro da ouvidoria e também subsidia a tomada de decisão dentro da IFES. Em relação à avaliação de desempenho o processo no qual as ouvidorias mais se engajam é na geração de relatórios de desempenho. A geração de relatório das atividades desenvolvidas pelas ouvidorias é uma obrigação legal, porém as ouvidorias percebem que mais do que cumprir esse dever legal os relatórios contribuem para aprimoramento da gestão pública e dos serviços prestados pelas ouvidorias.

***Objetivo: Identificar se as práticas de medição de desempenho estimulam o aperfeiçoamento dos serviços públicos prestados pela IFES e o aprimoramento da gestão pública. Do mesmo modo, analisar esse impacto no fortalecimento do controle e participação social dentro da IFES.***

Conclui-se que as práticas de medição de desempenho estimulam o aperfeiçoamento dos serviços públicos prestados pelas IFES e o aprimoramento da gestão pública. Como canal de recepção das insatisfações dos cidadãos com os serviços prestados, as ouvidorias podem e devem fazer recomendações de melhorias às instituições em que se inserem, e a implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria auxilia a organização a aprimorar os serviços que presta a comunidade. A medição de desempenho contribui nessas questões de melhoria uma vez que auxilia na identificação de ações ou serviços que apresentam baixo desempenho.

Em relação ao fortalecimento do controle e participação social dentro das IFES também foram encontradas evidências positivas, pois as práticas de medição de desempenho auxiliam no controle e na participação social uma vez que cria uma sistemática de avaliação de desempenho na organização e permite a divulgação das atividades desenvolvidas dentro da

ouvidoria e da IFES, ajudando na prestação de contas dos serviços realizados à sociedade. Um único aspecto que ainda precisa de melhorias é em relação à pesquisa de satisfação com os usuários das ouvidorias das IFES. A pesquisa de satisfação pode trazer muitos benefícios à ouvidoria, principalmente um *feedback* de sua atuação em relação aos usuários.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As ouvidorias públicas são importantes instâncias de participação social presentes hoje na sociedade. Porém o uso de indicadores ainda se encontra num estágio bem incipiente, sendo utilizados em apenas 27 das 60 ouvidorias pesquisadas. Atenção deve ser dada a qual é realmente o papel que se espera que as ouvidorias assumam dentro das IFES, pois elas podem ser uma importante ferramenta de gestão, auxiliando as IFES a identificarem quais são os serviços prestados e áreas que necessitam de melhorias, além de serem espaços para promover a participação dos usuários na Administração Pública e fortalecer o controle e aprimoramento da gestão pública.

Quanto às práticas de medição de desempenho observadas nas ouvidorias das IFES é interessante notar que seu uso, mesmo sendo incipiente e precisando ser melhor estruturado, acabam se associando a melhorias percebidas nas ouvidorias. Estamos tratando de duas ferramentas de gestão distintas (medição de desempenho e ouvidorias públicas), porém que podem e devem ser utilizadas de forma complementar num mesmo objetivo: garantir uma gestão pública mais eficiente, voltada para o aprimoramento dos serviços prestados e participação de seus cidadãos.

## 6.3 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS DA PESQUISA

Esta pesquisa apresentou algumas limitações. A primeira delas refere-se à taxa de retorno. Dos 100 questionários enviados, houve uma taxa de retorno de 75%, porém 15 ouvidorias retornaram fora do prazo, assim foram considerados apenas 60 questionários válidos (60% dos respondentes).

Outra limitação foi no mecanismo de resposta adotado no questionário. Como a existência de práticas de medição de desempenho pressupõe o uso de indicadores de desempenho, quando os respondentes chegavam nesta questão os que assinalavam que não utilizavam indicadores de desempenho eram encaminhados para o final da pesquisa. Porém, algumas questões referentes à gestão da ouvidoria ficaram no bloco seguinte, como por

exemplo, a utilização de plano de trabalho anual pela ouvidoria e a geração de relatório de atividades. Mesmo sem a adoção de práticas de medição de desempenho seria interessante saber se as ouvidorias usam essas ferramentas, uma vez que estão dispostas como de uso obrigatório na Instrução Normativa OGU nº 01, de 05 de novembro de 2014.

Uma terceira limitação em relação aos resultados é que deve-se observar uma possível ressalva em termos de viés, visto que os respondentes fizeram uma auto-avaliação, podendo naturalmente apresentar tendências de se retratar um maior êxito que o real. Como foi utilizada para resposta uma escala com 7 pontos, a grande maioria respondeu acima de 4, o que pressupõe que eles observam que suas ouvidorias adotam as práticas de medição de desempenho apresentada de maneira mais efetiva, porém, devido ao pouco tempo de existência da ouvidoria que metade dos respondentes assinalaram possuir, é necessário um estudo mais aprofundado para verificar se estas práticas realmente se encontram num estágio mais avançado.

Outra limitação é referente ao método de pesquisa adotado, pois ao se adotar a *survey* optou-se por apenas mapear as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias das IFES, não se estudando profundamente o impacto destas práticas. A última limitação observada foi referente à população escolhida- ouvidorias públicas das IFES. A pesquisa poderia ter se estendido a ouvidorias públicas de outras Instituições de Ensino Superior de outras esferas de governo (estadual e municipal) e também a outros órgãos públicos

Como sugestão para trabalhos futuros estão:

- O desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa para verificar de maneira mais aprofundada como estas práticas de medição de desempenho ocorrem nas ouvidorias das IFES;
- A realização desta pesquisa em ouvidorias outros órgãos públicos, pois seria interessante observar se existem mais ouvidorias preocupadas em adotar práticas de medição de desempenho nas demais esferas de governo, principalmente na esfera municipal; e
- O desenvolvimento de uma cartilha sobre práticas de medição de desempenho para ouvidorias públicas, visto que a adoção de indicadores foi uma inovação que a Lei 13.460/2017 trouxe para as ouvidorias públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKIM, Érica Kushihara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. **Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública**. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n2/0034-7612-rap-49-02-00337.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027: Informação e documentação: sumário: apresentação**. Rio de Janeiro, 2012.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antônio. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. Revista Produção, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a04.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

BAESSO, Robson de Souza. **Ouvidorias: Mecanismos Singulares de Governança**. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB464.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB464.pdf)>. Acesso em 10 nov. 2016.

BERTACHINI, Luciana. **Convergências da Ouvidoria e Bioética na defesa dos Direitos Humanos**. 2015. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.ufscar.br/ArtigoLucianaBertachiniOuvidoria.pdf>>. Acesso em 16 out. 2016.

BITITCI, Umit *et al.* **Performance measurement: challenges for tomorrow**. International Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília:1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Produto 4: Guia Referencial para a Medição do**

**Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores.** Brasília, 2009. 113p. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)> . Acesso em: 10 nov. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública.** Brasília, 1ª ed. 2012. 64p. Disponível em:<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências.** Diário Oficial, Brasília, DF, 26 maio. 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União, de 05 de novembro de 2014.** Diário Oficial, Brasília, DF, 05 de novembro. 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.** Diário Oficial, Brasília, DF, 27 de junho. 2017.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança.** Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2010.

CELERE, Milena. **Medição de desempenho em bibliotecas universitárias Federais e Estaduais.** 2015. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos.** 3ª ed. Barueri. Editora Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri. Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Ouvidorias.Gov**. Disponível em: <<http://www.ouvidorias.gov.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Orientações para implantação de unidade de Ouvidoria**. 5<sup>a</sup> ed. Brasília, 2012. 47p. Disponível em: <[http://fnou.com.br/site/assets/documentos/Orientacoes-para-implantacao-de-uma-unidade-de-ouvidoria-\(CGU-OGU\).pdf](http://fnou.com.br/site/assets/documentos/Orientacoes-para-implantacao-de-uma-unidade-de-ouvidoria-(CGU-OGU).pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Manual de Ouvidoria Pública: rumo ao sistema participativo**. Brasília, 2015. 68p. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2016.

FORZA, Cipriano. **Survey research in operations management: a process-based perspective**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22 n. 2, p. 152-194, 2002.

FRANCO-SANTOS, Monica *et al.* **Towards a definition of a business performance measurement system**. International Journal of Operations & Production Management, v. 27, n. 8,p. 784-801, 2007.

FREITAS, Henrique. *et al.* **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/especializacoes/pos-graduacao-dagee/lean-manufacturing/PesquisaSurvey012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas. v. 361, 2012.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S.; CROWE, Thomas J. **An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing**

**competitiveness.** International Journal of production economics, v. 48, n. 3, p. 207-225, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** In: Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

GOH, Swee C. **Making performance measurement systems more effective in public sector organizations.** Measuring Business Excellence, v. 16, n: 1, p.31-42, 2012.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público.** Caderno de estudos, n. 21, p. 01-18, 1999.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems.** International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 11, p.1222-1245, 2002.

LEBAS, Michel J. **Performance measurement and performance management.** International journal of production economics, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

LEITE, Luciana Rosa. **Estudo sobre as mudanças nos sistemas de medição de desempenho causadas pela implantação de práticas de sustentabilidade.** 2014. 193 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos, 2014.

LYRA, Rubens Pinto. **A ouvidoria pública e a questão da autonomia.** Prima Facie- Direito, História e Política, v. 8, n. 15, p. 161-191, 2011. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/rubenspinto/rubens\\_ouvidoria\\_publica\\_autonomia.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/rubenspinto/rubens_ouvidoria_publica_autonomia.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2016.

LYRA, Rubens Pinto. **O ouvidor universitário.** Revista Política & Trabalho, v. 16, p. 85-100, 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/politicaetrabalho/article/view/6457/4033>>. Acesso em: 05 mai. 2016.

MARQUES, Paulo Marcello Fonseca *et al.* **Projeto “coleta OGU 2014”:** relatório de pesquisa. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, 2016. Disponível em:<[http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/160114\\_projeto\\_coleta\\_ogu\\_2014.pdf](http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/160114_projeto_coleta_ogu_2014.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2016.

MIMBA, Ni Putu S.H.;HELDEN, G. Jan van; TILLEMA, Sandra.**Public sector performance measurement in developing countries: A literature review and research agenda.** Journal of Accounting & Organizational Change, v. 3, n. 3, pp.192-208, 2007.

MOULLIN, Max. **Eight essentials of performance measurement.** International Journal of Health Care Quality Assurance, v. 17 n. 3, pp.110-112, 2004.

NEELY, A. **Measuring Business Performance.** London: Economist Books, 1998.

NEELY,Andy; BOURNE,Mike.**WHY MEASUREMENT INITIATIVES FAIL.** Measuring Business Excellence, v. 4 n. 4, pp.3-7, 2000.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** International journal of operations & production management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEUFELD, John L. **Estatística aplicada à administração usando Excel.** Tradução de José Luiz Celeste. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. **Processos dialógicos em ouvidorias universitárias: a experiência da UFSCar.**In. Podestá Junior, A.; Pfaffenseller, A. C., Oliveira, A. S. Ouvidorias no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.p. 45-57.

PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo. **Ouvidoria universitária, importante ferramenta de gestão e controle social.** In. Podestá Junior, A.; Pfaffenseller, A. C., Oliveira, A. S. Ouvidorias no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.p. 15-44

POWELL, Sarah. **The challenges of performance measurement.** Management Decision, v. 42 n. 8, pp.1017-1023, 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. v. 3, p. 76-97, 2003.

RIBEIRO JÚNIOR, José Ivo. **Análises estatísticas no Excel: guia prático**. Viçosa:UFV, 2004.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2004.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução de Alfredo Alves deFarias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SOLE, Francesco; SCHIUMA, Giovanni. **Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations**. Measuring Business Excellence, v. 14, n. 3, pp.70-84, 2010.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

TELES, Joice Carvalho Brito. **Gestão da qualidade no atendimento do serviço público através das ouvidorias: estudo de caso da Ouvidoria da AGERBA**. Salvador, 2009. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/MONOGRAFIA\\_JOICE\\_TELES\\_OUVIDORIA\\_QUALIDADE\\_AGERBA\\_2009.pdf](http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/MONOGRAFIA_JOICE_TELES_OUVIDORIA_QUALIDADE_AGERBA_2009.pdf). Acesso em: 19 jan. 2016.

TEZZA, Rafael; BORNIA, Antonio Cezar; VEY, Ivan Henrique. **Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura**. Gestão & Produção, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

TOLEDO, J. C. de; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. – **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). Biblioteca Comunitária (BCo). Departamento de Referência. **Guia para Padronização de Citações: de acordo com NBR 10520/2002**. São Carlos: UFSCar/BCo/DeRef, 2012a.

VERBEETEN, Frank H.M. **Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 21 n. 3, pp.427-454, 2008.

## **APÊNDICE A – LISTA DE OUVIDORIAS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

<b>Título</b>
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG
Colégio Pedro II (CP2)
Fundação Universidade de Brasília (UnB)
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA)
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Fundação Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Fundação Universidade Federal de São Carlos (UFScar)
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
Fundação Universidade Federal do Acre (UFAC)
Fundação Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima - IFRR

<b>Título</b>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins - IFTO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA
Instituto Federal Fluminense - IFF
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Universidade Federal de Goiás - UFG
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

<b>Título</b>
Universidade Federal de Lavras - UFLA
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Universidade Federal de Roraima - UFRR
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
Universidade Federal de Sergipe - UFS
Universidade Federal de Tocantins - UFT
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
Universidade Federal de Viçosa - UFV
Universidade Federal do ABC - UFABC
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Universidade Federal do Cariri - UFCA
Universidade Federal do Ceará - UFC
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO
Universidade Federal do Maranhão - UFMA
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS
Universidade Federal do Oeste do Pará- UFOPA
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA
Universidade Federal do Pará - UFPA

<b>Título</b>
Universidade Federal do Paraná - UFPR
Universidade Federal do Piauí - UFPI
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM
Universidade Federal Fluminense - UFF
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ
Universidade Federal Rural do Semi-árido - UNIFERSA
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo - IFES
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF Sertão
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas - IF Sul de Minas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IFFarroupilha
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IFGoiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense - IFSul

<b>Título</b>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul - IFMS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - IFBaiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP
Instituto Federal de Educação, Ciência do Sudeste de Rondônia - IFRO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso - IFMT
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS
Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

## APÊNDICE B: QUESTÕES DE PESQUISA

Construto	Medidas do Construtos	Abreviação	Questão	Objetivo da questão	Vínculo teórico
Características	Indicadores de Desempenho	ID	14	Uso de indicadores pelas ouvidorias	Brasil (2009), Brasil (2012), Brasil (2015), Franco-Santos et. al. (2007), Lebas (1995), Nelly, Gregory e Platts (1995), Rua (2004), Takashina e Flores (1996)
			15	Principais indicadores utilizados pelas ouvidorias	
			16	Frequência de uso dos indicadores pelas ouvidorias	
			17	Importância dada pelas ouvidorias ao uso de indicadores	
			18	Definição de metas para indicadores utilizados pelas ouvidorias	
			23	Dificuldades no uso de indicadores	
	24	Vantagens no uso de indicadores			
	Infraestrutura de Apoio	IA	21	Uso de sistema informatizado pela ouvidoria	Franco-Santos et. al. (2007), Goh (2012), Neely e Bourne (2000), Verbeeten (2008).
22			Disponibilidade de recursos humanos responsáveis pelos indicadores		
Papéis	Medição de desempenho	MD	26	Uso da medição de desempenho para monitorar e avaliar desempenho	Franco-Santos et. al. (2007), Neely; Gregory e Platts (1995), Toledo et. al. (2014)
	Gestão estratégica	GE1	25	Uso plano de trabalho anual pela ouvidoria	Brasil (2014), Chiavenato (2014), Franco-Santos et. al. (2007), Moullin (2004)
		GE2	27	Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica ouvidoria	
		GE3	28	Medição de desempenho alinhada com gestão estratégica	

				da IFES	
	Comunicação	CO1	29	Medição de desempenho auxilia na comunicação interna e externa das atividades desenvolvidas pela ouvidoria	Brasil (2009), Franco-Santos et. al. (2007), Neely e Bourne (2000)
		CO2	30	Estratégias de comunicação para envolver cidadãos nas ações da ouvidoria	
		CO3	31	Medição de desempenho fornece informações sobre cumprimento de instrumentos normativos dentro da Ouvidoria	
	Influência no Comportamento	IC	32	Medição de desempenho influencia o comportamento dos indivíduos dentro da IFES	Franco-Santos et. al. (2007), Goh (2012)
	Aprendizagem Organizacional	AO	33	Medição de desempenho colabora para a aprendizagem organizacional dentro da ouvidoria	Chiavenato (2015), Franco-Santos et. al. (2007), Goh (2012), Verbeeten (2008)
<b>Processos</b>	Seleção e concepção de indicadores de desempenho	SCI	34	Seleção e concepção de indicadores de acordo com Plano de Trabalho Anual da Ouvidoria	Brasil (2009), Franco-Santos et. al (2007), Takashina e Flores (1996)
	Coleta e manipulação de dados	CMD	35	Coleta e a manipulação dos dados para indicadores de desempenho da Ouvidoria	Brasil (2009), Franco-Santos et. al (2007), Powell (2004)
	Gestão da Informação	GI	36	Análise dos dados e gestão da informação que servirá de base para tomada de decisão	Brasil (2009), Franco-Santos et. al (2007), Neely e Bourne (2000)
	Avaliação de Desempenho e Recompensas	ADR1	37	Geração de relatórios das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria após avaliação de	Brasil (2014), Brasil (2017), Chiavenato

				desempenho	(2012), Chiavenato (2015), Franco-Santos et. al (2007), Kennerley e Neely (2002) e Takashina e Flores (1996),
		ADR2	38	Recompensas à avaliação de desempenho positiva	
		ADR3	39	Meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da ouvidoria	
	Revisão	RE	19	Revisão dos indicadores utilizados pela ouvidoria	Franco- Santos et. al (2007), Kennerley e Neely (2002)
			20	Periodicidade da revisão dos indicadores utilizados pela ouvidoria	
<b>Melhorias</b>	Aprimoramento Gestão Pública (Aperfeiçoamento de processos e serviços prestados pela IFES)	AGP1	41	Verificar se a ouvidoria emitiu recomendações de melhoria à IFES	Baesso (2013), Brasil (2014), Brasil (2015), Brasil (2017), Grateron (1999)
		AGP2	42	Implementação de ações decorrentes das recomendações emitidas pela ouvidoria na IFES	
		AGP3	43	Verificar se as práticas de medição de desempenho adotadas pelas IFES contribuem para o aperfeiçoamento dos processos, serviços e políticas desenvolvidos pela IFES	
		AGP4	46	Aprimoramento da Gestão Pública	
	Controle e Participação Social	CPS1	40	Pesquisa de satisfação com usuários da Ouvidoria	Baesso (2013), Brasil (2014), Brasil (2015), Brasil (2017), Grateron (1999), Marques (2015), Persequino (2017)
		CPS2	44	Práticas de medição de desempenho da ouvidoria auxiliam no controle e participação social dentro da IFES	
		CPS3	45	Práticas de medição de desempenho da ouvidoria fortalecem o diálogo entre a IFES e os cidadãos	

## APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Carta de apresentação (mensagem e-mail)

Prezado Ouvidor (a),

O objetivo deste e-mail é solicitar a sua participação em uma pesquisa desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos. Mais especificamente, gostaríamos de saber se a Ouvidoria na qual você atua adota práticas de medição de desempenho para medir a eficiência e a eficácia de suas ações e como estas atividades auxiliam na melhoria dos serviços públicos prestados pela instituição.

Esta pesquisa tem OBJETIVOS ACADÊMICOS e os resultados desta serão apresentados de forma agregada e estarão disponíveis à consulta pública por meio de uma dissertação de mestrado. Portanto, as opiniões aqui expressas são CONFIDENCIAIS, a participação é VOLUNTÁRIA e você NÃO SERÁ IDENTIFICADO.

Além disso, ao participar desta pesquisa, você também colabora com o Hospital do Câncer “Amaral Carvalho” de Jaú-SP. Para cada questionário respondido, R\$2,00 serão encaminhados ao hospital.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas solicitamos que você expresse verdadeiramente seu sentimento em relação ao que está sendo perguntado. O preenchimento não deve tomar mais do que 10 minutos do seu tempo.

Solicito que responda este questionário preferencialmente até o dia 17 de julho.

Em caso de dúvidas, você poderá consultar os pesquisadores por meio dos e-mails [josi.admp@gmail.com](mailto:josi.admp@gmail.com) e [glauco@dep.ufscar.br](mailto:glauco@dep.ufscar.br).

O link para participar da pesquisa é:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfFjkcKDMbZEwFQH0sZJPbkndYosY6vpIJZI6KWEAYQ4UGXg/viewform?c=0&w=1>

Desde já agradecemos a sua preciosa participação!

Josiane de Fátima Rosa da Silva

Mestranda

Prof. Dr. Glauco Mendes

Coordenador da Pesquisa

## **Práticas de medição de desempenho em Ouvidorias Públicas das Instituições Federais de Ensino Superior**

\*Obrigatório

### **Objetivo da pesquisa**

O objetivo desse questionário é identificar as práticas de medição de desempenho adotadas pelas ouvidorias públicas pertencentes às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e como estas atividades auxiliam na melhoria dos serviços públicos prestados pela instituição.

O questionário está estruturado em 6 partes: informações gerais sobre o respondente, informações gerais sobre a Ouvidoria, indicadores de desempenho e as práticas de medição de desempenho adotadas (divide-se em papéis, processos e melhorias).

As fontes das informações serão mantidas em sigilo e nome do entrevistado e a instituição estudada não serão divulgadas.

Abaixo serão apresentadas algumas definições que auxiliarão no preenchimento do questionário:

### **Aprendizagem Organizacional**

Refere-se à capacidade de uma organização detectar falhas e corrigi-las, de maneira que melhore os processos através de uma melhor compreensão e conhecimento das atividades que desenvolve.

### **Avaliação de desempenho**

É o último processo dentro da medição de desempenho, e têm por objetivo analisar o desempenho da organização, constatando quais foram as metas alcançadas e revendo os pontos que apresentaram um baixo desempenho e que precisam ser melhorados.

### **Coleta e manipulação de dados**

Esta categoria inclui os processos de recolha e manipulação dos dados, que servirão de base para calcular os indicadores de desempenho.

### **Gestão estratégica**

Engloba o planejamento, a formulação, a implementação, a execução e o alinhamento da estratégia da ouvidoria para se chegar ao desempenho proposto.

### **Indicadores de desempenho**

São uma medida, geralmente estatística, utilizada para traduzir quantitativa ou qualitativamente determinado aspecto da realidade e informar algo sobre ela.

### **Medição de desempenho**

Pode ser entendida com um conjunto de processos que tem por objetivo quantificar os resultados das ações da ouvidoria por meio de indicadores de desempenho.

### **Informações gerais sobre a ouvidoria**

1. Há quanto tempo você atua na **ouvidoria**?

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

2. Há quanto tempo você atua na **Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**?

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

3. Qual o cargo que você ocupa na **Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)**?

- Técnico Administrativo nível médio
- Técnico Administrativo nível superior
- Docente
- Prestador de serviço terceirizado
- Estagiário
- Voluntário

Outro: \_\_\_\_\_

**4. Contato do ouvidor (os dados dos respondentes serão mantidos em sigilo e serão apenas coletados para o caso de ocorrer algum problema com o questionário e ser necessário entrar em contato)**

Nome\* \_\_\_\_\_

Email \* \_\_\_\_\_

Telefone \* \_\_\_\_\_

Instituição Federal de Ensino Superior\* \_\_\_\_\_

### **Informações gerais sobre a ouvidoria**

5. Indique o tipo de IFES a qual a ouvidoria pertence:

Universidade Federal

Instituto Federal

Outro: \_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo a **ouvidoria existe na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?**

De 1 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

7. Quanto à sua origem, quais são os instrumentos normativos e regulatórios que criaram a ouvidoria?

Lei

Decreto

Portaria

Resolução

Decisão de órgão colegiado

Outras: \_\_\_\_\_

8. A ouvidoria se vincula ao:

Conselho Universitário

Reitoria

Pró- Reitoria

Outros \_\_\_\_\_

09. A ouvidoria é central ou possui outras unidades descentralizadas (multi- campi)?

- Central
- Multi-Campi: \_\_\_\_\_ unidades

10. Qual o número de funcionários que trabalham na ouvidoria?

- De 1 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 15
- Mais que 15 funcionários

11. Como é feita a escolha do ouvidor?

- Livre nomeação do reitor
- Livre nomeação do pró-reitor
- Indicação do Conselho Universitário
- Lista tríplice

Outros \_\_\_\_\_

12. Qual é a duração média do mandato do ouvidor? \*

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- Mais de 4 anos

13. A ouvidoria é responsável pelo Serviço de Informações ao Cidadão – SIC? \*

- Sim
- Não

14. A ouvidoria utiliza indicadores de desempenho para medir a eficiência e a eficácia das ações desenvolvidas?

- Sim
- Não (se for esta sua resposta o questionário se encerra aqui)

## Práticas de medição de desempenho –Indicadores de Desempenho

15. Quais dos indicadores abaixo são utilizados pela Ouvidoria da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)? (Assinalar com um X)

<b>Indicadores</b>	<b>não utiliza</b>	<b>já utilizou</b>	<b>utiliza atualmente</b>	<b>intenção de utilizar em 6</b>
Quantidade de manifestações recebidas				
Tipos de manifestações recebidas (sugestão, elogio,solicitação, denúncia e reclamação)				
Meios de comunicação utilizados (Sistema e-Ouv, Email,telefone, carta,atendimento presencial, etc.)				
Tempo médio de atendimento				
Manifestações em andamento				
Manifestações concluídas				
Manifestações recebidas por categoria de usuários (discentes, docentes, técnicos administrativos, estagiários, terceirizados, comunidade,etc.)				
Assuntos tratados				
Satisfação dos usuários da ouvidoria				
Tempo de resposta dos demais departamentos das IFES às ouvidorias				
Quantidade de manifestações recebidas por área da IFES (por exemplo, infraestrutura do campus, restaurante universitário, emissão de diplomas, etc.)				
Satisfação dos manifestantes com o atendimento prestado pela ouvidoria				
Nível de confiança dos manifestantes na ouvidoria				
Número de ações corretivas que a IFES implementou a partir das manifestações recebidas pela ouvidoria				
Outros				

16. Qual a frequência de uso dos indicadores de desempenho utilizados pela ouvidoria da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?(Assinalar com um X)

<b>Indicadores</b>	<b>diário</b>	<b>semanal</b>	<b>mensal</b>	<b>semestral</b>	<b>anual</b>	<b>outra periodicidade</b>
Quantidade de manifestações recebidas						
Tipos de manifestações recebidas (sugestão, elogio,solicitação, denúncia e reclamação)						
Meios de comunicação utilizados (Sistema e-Ouv, Email,telefone, carta,atendimento presencial, etc.)						
Tempo médio de atendimento						
Manifestações em andamento						
Manifestações concluídas						
Manifestações recebidas por categoria de usuários (discentes, docentes, técnicos administrativos, estagiários, terceirizados, comunidade,etc.)						
Assuntos tratados						
Satisfação dos usuários da ouvidoria						
Tempo de resposta dos demais departamentos das IFES às ouvidorias						
Quantidade de manifestações recebidas por área da IFES (por exemplo, infraestrutura do campus, restaurante universitário, emissão de diplomas, etc.)						
Satisfação dos manifestantes com o atendimento prestado pela ouvidoria						
Nível de confiança dos manifestantes na ouvidoria						
Número de ações corretivas que a IFES implementou a partir das manifestações recebidas pela ouvidoria						
Outros						

17. A ouvidoria considera importante a utilização de indicadores de desempenho nas suas atividades? \*

- Sem importância
- Mínima importância
- Pequena importância
- Razoavelmente importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante
- Não tem como responder

18. No geral, a ouvidoria define metas para os indicadores, ou seja, há níveis satisfatórios de desempenho esperados? \*

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

19. Os indicadores de desempenho utilizados pela ouvidoria são periodicamente revisados? \*

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

20. Qual a periodicidade da revisão dos indicadores de desempenho (na sua maioria) utilizados pela ouvidoria? \*

- Semanal
- Mensal
- Semestral
- Anual

Outro: \_\_\_\_\_

21. A ouvidoria utiliza um sistema de gestão informatizado para gerenciar as manifestações recebidas, coletar e manipular os dados, gerar relatórios, etc?

- Planilha Excel (tipo Google Docs)  
 E-Ouv  
 Sistema de Tramitação Informatizado

Outros \_\_\_\_\_

22. A ouvidoria possui funcionários responsáveis pela operacionalização dos indicadores de desempenho?

- Sim  
 Não

**23. Dentre as alternativas abaixo, indique o grau de dificuldade encontrada pela ouvidoria no uso dos indicadores de desempenho:**

Para cada questão abaixo, assinale seu grau de dificuldade (sendo 1 nenhuma dificuldade e 7extrema dificuldade) \*

	1	2	3	4	5	6	7
Dificuldade na definição dos indicadores de desempenho utilizados							
Dificuldade e falhas no cálculo dos indicadores de desempenho							
Dificuldade na coleta e manipulação dos dados que servirão de base para os indicadores de desempenho							

Outras dificuldades: \_\_\_\_\_

**24. Dentre as alternativas abaixo, indique as vantagens encontradas pela ouvidoria no uso dos indicadores de desempenho:**

Para cada questão abaixo, assinale seu grau de vantagem (sendo 1 nenhuma vantagem e 7extrema vantagem) \*

	1	2	3	4	5	6	7
As informações geradas pelos indicadores de desempenho são utilizadas no processo de tomada de decisão da própria ouvidoria							
A utilização de indicadores de desempenho permite conhecer a real situação do desempenho da ouvidoria							
A utilização de indicadores de desempenho permite direcionar os esforços das pessoas que trabalham na ouvidoria							
A utilização de indicadores de desempenho permite comunicar o desempenho da ouvidoria							

Outras vantagens: \_\_\_\_\_

## Práticas de Medição de Desempenho - Papéis

Para cada questão abaixo, assinale seu grau de concordância (sendo 1 - discordo totalmente e 7 concordo totalmente) \*

	1	2	3	4	5	6	7
25. A ouvidoria desenvolve suas ações de acordo com um plano de trabalho anual que descrevem quais são as metas ou objetivos estratégicos a serem alcançados							
26. A ouvidoria faz uso da medição de desempenho para monitorar e avaliar seu próprio desempenho							
27. A medição de desempenho realizada pela ouvidoria é realizada de acordo com sua gestão estratégica (ou seja, as ações desenvolvidas durante a medição de desempenho buscam alcançar determinados objetivos estratégicos).							
28. A medição de desempenho realizada pela ouvidoria é alinhada à gestão estratégica da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)							
29. A medição de desempenho auxilia na comunicação interna e externa das atividades que estão sendo realizadas pela ouvidoria (ou seja, são comunicados quais são os objetivos e prioridades de determinada meta de desempenho estabelecido)							
30. Existem estratégias de comunicação para envolver os cidadãos nas ações da ouvidoria							
31. A medição de desempenho fornece informações sobre o cumprimento dos regulamentos ou instrumentos normativos dentro da ouvidoria							
32. A medição de desempenho da ouvidoria influencia o comportamento dos indivíduos dentro da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)							
33. A medição de desempenho colabora para a aprendizagem organizacional dentro da ouvidoria							

### Práticas de Medição de Desempenho - Processos

Para cada questão abaixo, assinale seu grau de concordância (sendo 1 - discordo totalmente e 7 concordo totalmente) \*

	1	2	3	4	5	6	7
34. Os indicadores de desempenho são concebidos e selecionados pela ouvidoria de acordo com as metas estabelecidas no plano de trabalho anual							
35. São realizadas a coleta e a manipulação dos dados que serão utilizados para medir o desempenho da ouvidoria							
36. É realizada a análise dos dados e a gestão da informação que servirão de base para a tomada de decisão dentro da organização							
37. Após a avaliação de desempenho da ouvidoria ser concluída, são gerados relatórios das atividades desenvolvidas							
38. Existem recompensas à avaliação de desempenho positivas para os indivíduos que atuam na ouvidoria (Por exemplo: gratificações, registro em ficha funcional, etc.)							

39. Quais são os meios de divulgação dos relatórios de avaliação de desempenho da Ouvidoria? (Assinalar mais de uma opção se for o caso) \*

- Site ouvidoria
- Site IFES
- Intranet (rede de comunicação interna)
- Eventos da ouvidoria na IFES
- Mural

Outro: \_\_\_\_\_

## Práticas de Medição de Desempenho e Melhoria

Para cada questão abaixo, assinale seu grau de concordância (sendo 1 - discordo totalmente e 7 concordo totalmente) \*

	1	2	3	4	5	6	7
40. É realizada pesquisa de satisfação com os cidadãos que procuram a ouvidoria da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)							
41 . A ouvidoria emite regularmente recomendações de melhoria à Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) a que se vincula							
42. Foram implementadas ações de melhoria decorrentes das manifestações encaminhadas pela Ouvidoria na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)							
43. A medição desempenho da ouvidoria contribui para o aperfeiçoamento dos processos, serviços e políticas desenvolvidos pela Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?							
44. As práticas de medição de desempenho observadas na ouvidoria auxiliam no controle e participação social por parte dos cidadãos dentro da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?							
45. As práticas de medição de desempenho observadas na ouvidoria fortalecem o diálogo entre os cidadãos e a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?							
46. A atuação da ouvidoria dentro da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) auxilia no aprimoramento da gestão pública?							

47. Utilize o espaço abaixo para fazer comentário sobre a utilização de práticas de medição de desempenho em ouvidorias \*

---

---

---

---

---

## APÊNDICE D: MÉDIAS DOS CONSTRUCTOS- ANOVA

**Tabela 17:** Diferenças entre as médias dos tratamentos referentes aos papéis

Papéis	Tratamentos	Nº respostas	Média	Desvio Padrão
MD X AGP2	Menos avançados	3	3	1
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,5</b>
MD X AGP4	Menos avançados	3	4	2,7
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>6,2</b>	<b>1,2</b>
GE1 X AGP1	Menos avançados	5	3,2	2,4
	Mais avançados	<b>22</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>
GE1 X AGP2	Menos avançados	5	3,4	0,9
	Mais avançados	<b>22</b>	<b>5,6</b>	<b>1,5</b>
GE1 X AGP4	Menos avançados	5	4,4	1,8
	Mais avançados	<b>22</b>	<b>6,3</b>	<b>1,2</b>
GE2 X AGP1	Menos avançados	6	2,7	1,5
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,5</b>	<b>1,6</b>
GE2 X AGP2	Menos avançados	6	4	1,7
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,5</b>	<b>1,5</b>
GE2 X AGP4	Menos avançados	6	4,7	2,1
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>6,3</b>	<b>1,1</b>
GE2 X CPS2	Menos avançados	6	3,5	1,9
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,3</b>	<b>1,6</b>
GE3 X AGP4	Menos avançados	3	4	2,7
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>6,2</b>	<b>1,2</b>
CO2 X AGP1	Menos avançados	6	2,8	1,3
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,5</b>	<b>1,7</b>
CO2 X AGP2	Menos avançados	6	3,8	1,7
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,6</b>	<b>1,5</b>
CO2 X AGP3	Menos avançados	6	3,2	2,3
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,6</b>	<b>1,2</b>
CO2 X CPS2	Menos avançados	6	2,7	1,2
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,6</b>	<b>1,4</b>
CO2 X CPS3	Menos avançados	6	3	1,5
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,8</b>	<b>1,3</b>
CO2 X AGP4	Menos avançados	6	4,7	2,1
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>6,3</b>	<b>1,1</b>
CO3 X AGP1	Menos avançados	3	2,7	1,2
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,2</b>	<b>1,9</b>
CO3 X AGP2	Menos avançados	3	3	1
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,5</b>

CO3 X AGP3	Menos avançados	3	2,3	1,5
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,4</b>	<b>1,5</b>
CO3 X AGP4	Menos avançados	3	3,3	1,5
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>6,3</b>	<b>1,2</b>
CO3 X CPS2	Menos avançados	3	2,3	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,3</b>	<b>1,6</b>
CO3 X CPS3	Menos avançados	3	2,7	1,2
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,6</b>
IC X AGP2	Menos avançados	7	4	1,5
	Mais avançados	<b>20</b>	<b>5,6</b>	<b>1,5</b>
IC X AGP3	Menos avançados	7	3,1	1,9
	Mais avançados	<b>20</b>	<b>5,8</b>	<b>1,2</b>
IC X AGP4	Menos avançados	7	4,9	2
	Mais avançados	<b>20</b>	<b>6,3</b>	<b>1,1</b>
IC X CPS2	Menos avançados	7	3,3	2
	Mais avançados	<b>20</b>	<b>5,5</b>	<b>1,4</b>
IC X CPS3	Menos avançados	7	3,4	2
	Mais avançados	<b>20</b>	<b>5,8</b>	<b>1,2</b>
AO X AGP1	Menos avançados	3	2,7	1,2
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,2</b>	<b>1,9</b>
AO X AGP2	Menos avançados	3	3	1
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,5</b>
AO X AGP3	Menos avançados	3	1,3	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,3</b>
AO X CPS2	Menos avançados	3	1,7	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,3</b>	<b>1,5</b>
AO X CPS3	Menos avançados	3	1,7	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,6</b>	<b>1,3</b>
AO X AGP4	Menos avançados	3	4	2,7
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>6,2</b>	<b>1,2</b>

**Fonte:** elaborada pela autora

**Tabela 18:** Diferenças entre as médias dos tratamentos referentes aos processos

<b>Processos</b>	<b>Tratamentos</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
SCI X AGP1	Menos avançados	8	3,6	2,2
	Mais avançados	<b>19</b>	<b>5,4</b>	<b>1,6</b>
SCI X AGP4	Menos avançados	8	4,9	2
	Mais avançados	<b>19</b>	<b>6,4</b>	<b>1</b>
GI X AGP1	Menos avançados	6	3,3	1,6
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,3</b>	<b>1,9</b>
GI X AGP2	Menos avançados	6	3,8	1,3
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,6</b>	<b>1,6</b>
GI X AGP3	Menos avançados	6	2,8	1,7
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,7</b>	<b>1,2</b>
GI X CPS2	Menos avançados	6	2,8	1,5
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,5</b>	<b>1,4</b>
GI X CPS3	Menos avançados	6	2,8	1,3
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>5,9</b>	<b>1,2</b>
GI X AGP4	Menos avançados	6	4,7	2,1
	Mais avançados	<b>21</b>	<b>6,3</b>	<b>1,1</b>
ADR1 X AGP1	Menos avançados	3	2,7	1,2
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,2</b>	<b>1,9</b>
ADR1 X AGP2	Menos avançados	3	3	1
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,5</b>
ADR1 X AGP3	Menos avançados	3	1,3	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,5</b>	<b>1,3</b>
ADR1 X CPS2	Menos avançados	3	1,7	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,3</b>	<b>1,5</b>
ADR1 X CPS3	Menos avançados	3	1,7	0,6
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>5,6</b>	<b>1,3</b>
ADR1 X AGP3	Menos avançados	3	4	2,7
	Mais avançados	<b>24</b>	<b>6,2</b>	<b>1,2</b>
ADR1 X AGP1	Menos avançados	17	4,3	2,1
	Mais avançados	<b>10</b>	<b>5,9</b>	<b>1,1</b>
ADR1 X AGP2	Menos avançados	17	4,7	1,7
	Mais avançados	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>1,2</b>

**Fonte:** elaborada pela autora

## APÊNDICE E: COMPROVANTE DE PAGAMENTO HOSPITAL AMARAL CARVALHO- JAÚ/SP

Moip - Pagamento autorizado Entrada

Moip Pagamentos moip@moip.com.br por mail177-9.suw61.mandrillapp.com para mim

5 de mar (Há 1 dia)

Adicione [moip@moip.com.br](mailto:moip@moip.com.br) à sua lista de contatos para garantir o recebimento de todos os nossos emails.

**Pagamento aprovado** 

Olá, Josiane de Fátima Rosa da Silva

Seu pagamento 0001.0799.3829 no valor de R\$ 200,00 , foi aprovado e será identificado em sua fatura como MOIP.

.....

**Informações sobre o pedido: 0001.0799.3829**

**Destinatário:** FUNDAÇÃO DR AMARAL CARVALHO  
**Identificação na fatura:** MOIP - FUNDACAO DR

**Meio de pagamento:** Boleto  
**Valor total:** R\$ 200,00  
**Status do pagamento:** autorizado

.....