

APG3 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO NAS OUVIDORIAS GERAIS DOS ESTADOS:
APLICAÇÃO E MODELOS**

RESUMO

A legislação em vigor tem exigido que o setor público disponibilize instrumentos para o cidadão avaliar os serviços públicos prestados. Este artigo tem como objetivo analisar os modelos de pesquisa de satisfação adotados pelas ouvidorias gerais estaduais com os seus usuários, considerando aspectos como forma de aplicação e perguntas elaboradas. Para isso, foi aplicado um questionário com todos os estados e o DF, obtendo-se uma amostra com 23 entes federativos, cujos resultados foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa. As informações coletadas permitiram identificar que, dessa amostra, nove ouvidorias gerais (39,13%) não aplicam pesquisas de satisfação, tendo como principal motivo aspectos relacionados a suporte tecnológico; enquanto as demais (60,87%) aplicam, no entanto, sem haver um padrão definido quanto ao modelo de questionário adotado. A principal dificuldade na elaboração das pesquisas envolve a definição de perguntas e a maioria das ouvidorias acompanha os seus resultados, inclusive por meio de indicadores, visando melhorias.

Palavras-chave: Ouvidoria Pública. Pesquisa de Satisfação. Serviços. Controle Social.

ABSTRACT

The legislation in force has required the public sector to provide instruments for the citizen to evaluate the public services provided. This article aims to analyze the satisfaction survey models adopted by the state general ombudsmen with their users, considering aspects such as form of application and elaborated questions. For this, a questionnaire was applied with all the states and the DF, obtaining a sample with 23 federative entities, whose results were analyzed through a qualitative approach. The information collected allowed us to identify that, from this sample, nine general ombudsmen (39.13%) do not apply satisfaction surveys, having as main reason aspects related to technological support; while the others (60.87%) apply, however, without a defined standard as to the questionnaire model adopted. The main difficulty in the elaboration of the surveys involves the definition of questions and the majority of the ombudsmen follow their results, including through indicators, aiming at improvements.

Keywords: Public Ombudsman. Satisfaction Survey. Services. Social Control.

1. INTRODUÇÃO

Em geral, as organizações dispõem de algum canal para contato direto com os usuários de seus produtos ou serviços com o intuito de tirar dúvidas, obter *feedback*, receber reclamações, dentre outros, em um ato de acolhimento que estimula a satisfação do público, estando entre os mais comuns a ouvidoria, o fale conosco e o serviço de atendimento ao cliente (SAC).

No caso das instituições provenientes da estrutura do Estado, em qualquer nível da federação, uma das principais ferramentas desse tipo são as ouvidorias públicas, as quais possuem, segundo Queiroz (2012), um conceito diverso do utilizado na iniciativa privada, representando uma espécie de instância de defesa do cidadão junto a essas entidades oficiais.

Em busca dessa proteção, a sociedade aciona a administração pública por meio das ouvidorias, também caracterizadas pela colaboração, já que correspondem, de acordo com Nassif (2009), a um processo administrativo de participação acessível a qualquer pessoa ou grupo social determinado, com o propósito de legitimar as decisões do poder público e de aperfeiçoar a prestação dos serviços por ele ofertados, conduzindo-o ao aprimoramento de decisões a respeito dos interesses individuais e coletivos.

A recente ampliação no número de ouvidorias dos órgãos governamentais vem consolidando esse instituto de controle social, que ganha visibilidade quanto mais a sua presença se torna comum para o público que, ao consultar certa instituição, seja física ou remotamente, identifica um setor ou *link* da *internet* que realiza esse tipo de atendimento.

Uma prova dessa expansão é a implementação pelos estados – rol que sempre compreenderá o Distrito Federal (DF), para fins do presente estudo –, nos últimos anos, de ouvidorias gerais ou de unidades com tal função, as quais comumente compõem a estrutura das controladorias gerais estaduais (CGEs), como identificado em consulta aos portais oficiais, buscando atender às expectativas da sociedade, principalmente quanto aos serviços prestados.

E o mais importante: a população aciona esses canais. Para se ter uma ideia, a título de exemplo, em 2019 foram registradas quase 92 mil manifestações na ouvidoria do estado do Ceará (CEARÁ, 2020), enquanto a de São Paulo foi acionada, no mesmo período, em mais de um milhão de vezes através desse canal (SÃO PAULO, 2020).

Apesar de haver considerável discrepância na comparação entre tais entes, provavelmente auxiliada pelo contraste populacional – o último censo contabilizou cerca de 41 milhões de paulistas, quantidade quase cinco vezes maior que a de cearenses (IBGE, 2010) – com esses números percebe-se que as ouvidorias públicas estaduais estão desenvolvendo uma função essencial de interesse individual e coletivo, na medida em que parte da sociedade vem enxergando nessas unidades uma forma de exercer sobre os estados um controle capaz de aperfeiçoar a gestão dos serviços públicos ofertados.

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

Para proporcionar uma sensação positiva no cidadão as ouvidorias públicas

devem solucionar suas demandas e prestar um bom atendimento, o qual vai além, como explica Dalledonne (2008), de um simples sorriso no rosto, resultando de uma combinação entre alguns elementos, a exemplo da qualidade, eficiência e rapidez.

Como forma de avaliar o trabalho de intermediação entre a sociedade e a instituição na qual se insere, algumas dessas unidades de participação – inclusive no âmbito estadual – começaram a efetuar, nos últimos anos, pesquisas de satisfação com os seus usuários, por meio da aplicação de questionários, a fim de conhecer qual a opinião do público sobre a sua atuação, o que pode acarretar em uma futura melhora de seu desempenho.

Tal medida ganhou ainda mais notoriedade com a Lei nº 13.460, de 26/06/2017, também conhecida por Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (CDU), que exigiu das entidades públicas a adoção de instrumento para avaliar os serviços prestados, na visão dos cidadãos, onde se inserem aqueles desenvolvidos pelas ouvidorias estaduais, cujas pesquisas de satisfação serão objeto de averiguação, considerando alguns de seus aspectos, como forma de aplicação, perguntas elaboradas, entre outros, sendo este o objetivo do presente estudo.

É desse contexto que se nota a importância em analisar os modelos de pesquisa de satisfação dos usuários das ouvidorias gerais em nível estadual, no que se refere à qualidade do atendimento ofertado, ainda mais quando se tem a consciência de que a atuação desse mecanismo de controle social auxilia na melhoria da gestão, na eficiência e no alcance dos objetivos da própria instituição que representa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Ouvidoria pública no Brasil

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

Seus objetivos se traduzem, como citam Mello e Callegari (2012), em melhorar o atendimento dos usuários; zelar pela imagem pública da instituição; reduzir a possibilidade de litígios com os usuários; promover a defesa da cidadania; assimilar críticas e sugestões (aprimorar processos, produtos e serviços); e melhorar a comunicação interna e externa, mantendo o foco da organização na produção de serviços de excelência.

Trata-se de um instituto que constantemente requer a tomada de providências por parte dos responsáveis, nos mesmos moldes da figura do *Ombudsman* sueco, fonte de inspiração para as ouvidorias públicas no Brasil e assim definido

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

Seu surgimento no Brasil ocorreu durante os anos 1980, afirma Nassif (2009), devido à abertura democrática e à insatisfação dos usuários de serviços públicos quanto ao sistema de garantias oferecido pela administração pública. Nessa época, o interesse por unidades com função de ouvidorias públicas se ampliou, pois indicavam

eficiência na conciliação de formas públicas de controle por meio de órgãos vinculados aos Poderes Executivos.

Contudo, a consolidação desse instrumento de controle social no país só ocorreu mais de uma década depois, como explicam Romero e Sant'Anna (2014), com a criação do sistema de ouvidorias públicas pelo governo de São Paulo, em 1999, e da Ouvidoria-Geral da União pelo governo federal, em 2002. Ao longo dos anos seguintes, diversos órgãos das três esferas foram implantando e estruturando suas ouvidorias, as quais possibilitaram ao cidadão efetuar reclamações sobre a qualidade dos serviços, bem como acessar a informação pública.

No que se refere às informações sob guarda das entidades públicas, os mesmos autores, Romero e Sant'Anna (2014), relatam que o seu conteúdo e o perfil de seus demandantes mudaram ao longo do tempo, passando, em um primeiro momento, pela busca apenas por dados pessoais e, na sequência, por material de interesse coletivo, inicialmente através de iniciativa da imprensa e de instituições da sociedade civil, seguidas logo depois pelo cidadão comum.

Atualmente, as ouvidorias públicas desempenham um papel de considerável importância no Brasil, constituindo-se em um dos quatro institutos básicos de participação cidadã, segundo Lyra (2004), juntamente com as chamadas Consultas Populares (referendo, plebiscito e iniciativa popular de lei), o Orçamento Participativo e os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas.

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

Nesse cenário a população age de forma ativa, sem depender de fatores como disponibilidade de agenda ou interesse do agente político, nem qualquer tipo de autorização de sua parte, como explica Queiroz (2012), sendo suficiente que o usuário acione uma unidade e protocole a sua manifestação, medida que permite o acompanhamento do seu caso.

Essa espécie de autonomia do cidadão também reforçou a necessidade de *accountability* de tais agentes através das ouvidorias públicas, ferramenta que alcançou um papel de destaque no âmbito da democracia participativa brasileira – ainda mais após a publicação da Lei nº 12.527, de 18/11/2011, mais conhecida por Lei de Acesso à Informação (LAI) – e o consequente salto nas reivindicações por mais transparência na gestão pública.

2.2. Pesquisa de satisfação na administração pública

Uma forma de as organizações avaliarem um produto ou serviço ofertado se dá por meio da utilização de pesquisas de satisfação, instrumento que visa obter considerações a respeito diretamente de seu público e que pode ser aplicado no âmbito do setor estatal, auxiliando na medição do desempenho de suas unidades, inclusive no caso de uma ouvidoria.

Trata-se de uma avaliação sob a perspectiva do usuário, aplicada em um formato de pesquisa que, de acordo com a Controladoria-Geral da União (CGU), em CGU (2018), o convida a manifestar-se a respeito da qualidade dos serviços e quanto à sua forma de prestação, compondo, de acordo com Rossi e Slongo (1998), um sistema de administração de informações relativo à performance ou à qualidade

externa da organização, aferida continuamente pelo cliente, cujas conclusões indicam caminhos para decisões futuras.

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

O advento de pesquisas de satisfação fez todo o sentido no processo de renovação por qual passava o setor público no país, na medida em que sua utilização procura acarretar em ações mais efetivas por parte do Estado, entre as quais Dinsdale *et al.* (2000) citam: autorizar e alocar recursos para atender as prioridades sociais, reduzindo ou eliminando serviços não valorizados, quando oportuno; atuar proativamente em demandas emergentes dos usuários, diminuindo momentos de crise e de tensão internas e externas; fornecer *feedback* para a equipe e agentes políticos e fortalecer o processo de planejamento estratégico.

Como se pode perceber, essa ferramenta de avaliação busca melhorias nos programas governamentais e, conseqüentemente, no atendimento ao cidadão, onde sua implementação resulta, de acordo com Rossi e Slongo (1998), em informações precisas e atualizadas no que se refere às necessidades dos usuários – as quais podem divergir do que as instituições consideram como tal (DINSDALE *et al.*, 2000) –, em uma percepção mais positiva quanto ao prestador do serviço e em uma relação de confiança e de lealdade baseada em uma maior aproximação e em ações corretivas tomadas pelas organizações.

Outros benefícios que valem ser mencionados com a aplicação desses instrumentos de avaliação social são: aumentar a competição entre os serviços públicos (ANDREASSEN, 1994); complementar a medição do desempenho institucional junto com outros mecanismos, a exemplo de auditorias (DINSDALE *et al.*, 2000); subsidiar os processos de tomada de decisão (CGU, 2018); prestar contas das atividades e dispor de canais de comunicação e informação aos públicos-alvo, como forma de controle social, e permitir a identificação de possíveis problemas na execução dos serviços, pela ótica do usuário, servindo como mecanismo de monitoramento (MPOG, 2013b).

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

Em complemento, Dinsdale *et al.* (2000) relacionam outras medidas fundamentais para o sucesso desse tipo de pesquisa: efetuar perguntas corretas, as quais devem ser objeto de pré-teste com os usuários e específicas o suficiente para gerar informações úteis; aplicá-las continuamente, tanto para acompanhar os efeitos das correções implementadas como para assegurar respostas imediatas à população; manter aspectos-chave do instrumento de pesquisa consistentes ao longo do tempo – a exemplo da escala de avaliação – a fim de possibilitar comparações; e divulgar os

resultados obtidos pela pesquisa com a equipe de trabalho – elevando a consciência sobre o processo e a necessidade de melhoria – e com os cidadãos, que passam a reconhecer sua contribuição no aprimoramento do serviço.

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

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

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

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

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

Nesse contexto, as ouvidorias públicas também precisam avaliar os seus serviços sob a perspectiva dos usuários. Dados do relatório *Projeto Coleta OGU 2014* apontaram que, neste ano, apenas 35% das ouvidorias federais utilizavam pesquisas de satisfação, ao passo que nas estaduais esse índice atingia 64% (IPEA, 2016).

Diante do exposto, nota-se que as informações obtidas por meio desse instrumento – se aplicado corretamente – podem ser um verdadeiro trunfo das ouvidorias no aperfeiçoamento contínuo dos seus serviços, se traduzindo em melhoras no seu desempenho e em entregas condizentes com as reais necessidades da população.

3. METODOLOGIA

A fim de atender ao objetivo do presente estudo, que se traduz em analisar os modelos de pesquisa de satisfação adotados pelas ouvidorias gerais estaduais com

os seus usuários, cada estado foi acionado para prestar esclarecimentos acerca dessa ferramenta de participação, empregando-se para isso procedimentos de caráter exploratório e descritivo.

Exploratória pois visa proporcionar, segundo Gil (2002), maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito; e descritivo, ainda conforme o mesmo autor, porque também pretende descrever os aspectos de determinados fenômenos ou populações, possuindo como uma de suas singularidades o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, a exemplo do questionário.

Inicialmente no presente estudo buscou-se identificar a existência de ouvidorias gerais nos estados ou de unidades que desempenham tal função nessa esfera da federação, através de consulta aos portais dos governos estaduais, a fim de obter indícios acerca de pesquisas de satisfação porventura aplicadas com os usuários desse canal de participação.

Em seguida, para coletar os dados foi desenvolvido um questionário (Apêndice A) a fim de aplicá-lo em cada estado da federação, o qual, para Oliveira (1999), é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador nessa fase da pesquisa, devendo conter alguns aspectos, como uma linguagem apropriada e um conjunto de todas as informações necessárias.

O questionário produzido se caracteriza como semiestruturado e possui 16 questões abertas, onde a primeira interroga se tais ouvidorias realizam pesquisa de satisfação com seus usuários. Em caso negativo, há orientação para que sejam respondidas apenas outras duas perguntas, sobre os motivos da não adoção da pesquisa e se há previsão para tal. Em caso positivo, ainda restam 13 questões, as quais tratam do processo de implementação da pesquisa (3), forma de aplicação (2), perguntas elaboradas (3) e resultados da pesquisa (5).

Tal questionário foi enviado aos 27 entes federativos em fevereiro de 2020, mediante pedidos de acesso registrados nos respectivos serviços de informações ao cidadão ou em canais similares disponibilizados eletronicamente em portais oficiais, com base precípua na LAI, os quais foram respondidos em até dois meses após sua formalização, por 24 desses entes, número que corresponde a 88,89% da população estabelecida (27).

O nível federal não foi incluído no universo da presente investigação por já possuir um modelo de pesquisa de satisfação aplicado através do Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias (e-Ouv), de uso obrigatório pelas suas ouvidorias, como dispõe a CGU na Instrução Normativa nº 7, de 08/05/2019.

Já as ouvidorias municipais não foram consideradas devido à enorme quantidade dessas unidades ao longo do país, o que inviabilizaria o estudo. Além disso, foram efetuadas consultas aos sítios eletrônicos de diversas capitais estaduais e de outras cidades de grande porte que, pela sua condição, em tese, estariam mais propensas à adoção de pesquisas com a população, onde não foram identificados sinais de uso desse instrumento.

A análise dos resultados ocorreu através de uma abordagem de caráter qualitativa, considerando os aspectos da coleta de dados por meio de questionário semiestruturado e aberto, ou seja, com as informações obtidas por meio de perguntas efetuadas aos entes estaduais e relacionadas à possível utilização de ferramenta para medir a satisfação do público de suas ouvidorias. Para Godoy (1995) é pela perspectiva qualitativa que um fenômeno pode ser melhor entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada.

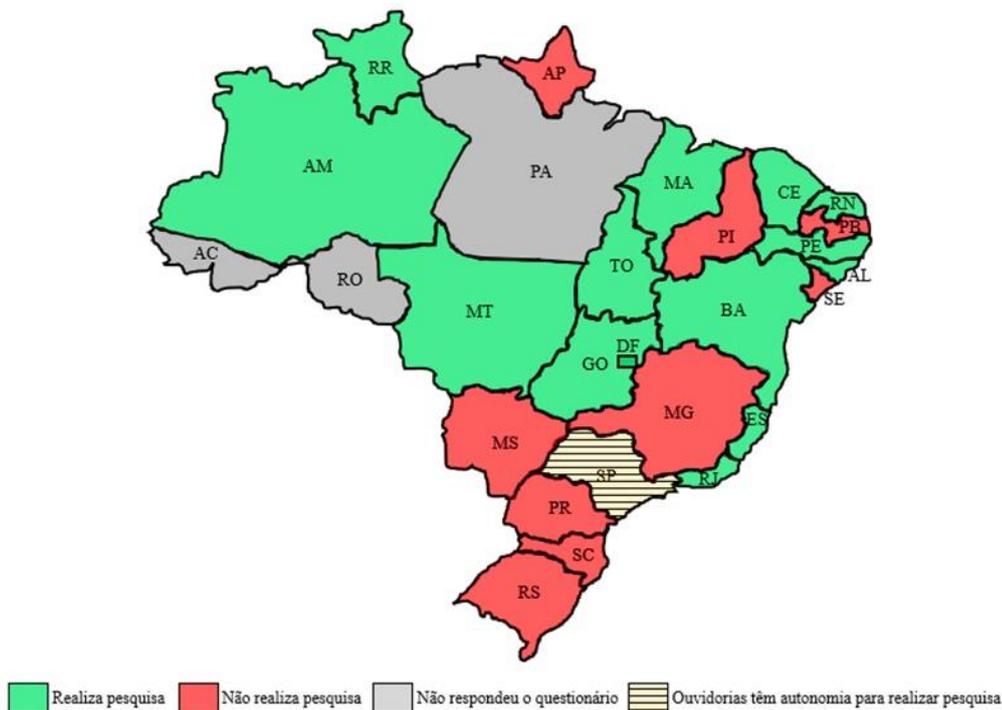
Do total das 27 solicitações de informação efetuadas junto aos entes federativos que compõem a população da presente pesquisa (estados e DF), 20 foram

atendidas nos prazos estabelecidos na legislação, enquanto quatro atrasaram o fornecimento da resposta e três não responderam – estes últimos situados na Região Norte do país (Acre, Pará e Rondônia) –, o que exigiu a abertura de protocolos de recurso ou reiteração de pedidos, ensejando na necessidade de leitura de normativos específicos que regulam a LAI em alguns estados.

Entre os 24 que retornaram os pedidos, o estado de São Paulo (SP) possui uma peculiaridade que acarretou em sua exclusão das análises e discussões a seguir, juntamente com os não respondentes já citados: os órgãos existentes em sua estrutura de governo possuem ouvidorias com atuação autônoma, o que, teoricamente, as permite implementar livremente pesquisas de satisfação com seus usuários, sem seguir qualquer padrão, situação que por ora inviabiliza a obtenção das conclusões pretendidas em nível estadual e que pode enquadrá-lo como um universo digno de um estudo à parte sobre o tema.

A título de ilustração, os entes federativos que foram alvo da presente pesquisa são apresentados na figura 01, usando-se como base o mapa do Brasil, incluindo aqueles que afirmaram positiva ou negativamente quanto à adoção de pesquisas de satisfação por suas ouvidorias gerais, tema presente no primeiro item do questionário aplicado.

Figura 01 – *Feedback* dos entes federativos quanto à realização de pesquisa de satisfação



Fonte: Elaboração própria (2020)

Ao observar a figura 1, verifica-se que 14 estados realizam a pesquisa e nove não, enquanto em SP suas ouvidorias setoriais possuem autonomia, motivo pelo qual foi retirado da análise. Como os outros três estados não responderam o questionário enviado, somaram-se a SP entre os excluídos da amostra.

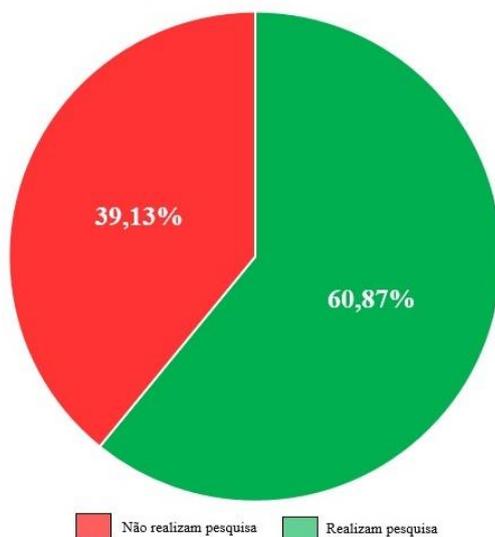
Diante da amostra coletada, os resultados constam na próxima seção, onde primeiramente são analisados os estados respondentes que não possuem pesquisa de satisfação em suas ouvidorias (9), seguidos por aqueles que aplicam tal instrumento com seus usuários e atendem aos requisitos do presente estudo (14).

4. RESULTADOS

4.1 Ouvidorias que não aplicam pesquisas de satisfação

De acordo com os esclarecimentos fornecidos pelos governos estaduais, foram identificadas nove ouvidorias gerais que não realizam pesquisas de satisfação com os seus usuários, as quais estão vinculadas aos seguintes estados: Amapá (AP), Piauí (PI), Paraíba (PB), Sergipe (SE), Mato Grosso do Sul (MS), Minas Gerais (MG), Paraná (PR), Santa Catarina (SC) e Rio Grande do Sul (RS), o que representa 39,13% da amostra obtida (23 entes federativos), conforme a divisão observada na figura 02.

Figura 02 – Percentual de ouvidorias gerais estaduais quanto à realização de pesquisa de satisfação



Fonte: Elaboração própria (2020)

O principal motivo alegado pelos respondentes para não aplicarem as pesquisas está relacionado ao suporte tecnológico. Os do PI, SC e RS afirmaram possuir hoje em dia limitação nesse quesito, informação que talvez o do MS também desejasse transmitir, ao resumir suas palavras dessa forma: “Os sistemas [...] utilizados atualmente pela Ouvidora-geral do Estado não possuem a ferramenta de Pesquisa de Satisfação.”; enquanto os da PB, SE e MG buscaram associar essa ausência ao fato de tais sistemas terem sido, de certa forma, recentemente implantados (09/2018, 09/2019 e 12/2019, respectivamente). Por outro lado, as respostas fornecidas por AP e PR não citaram qualquer justificativa quanto à tal carência, não atendendo ao enunciado da pergunta.

Quanto à perspectiva de adotar esse tipo de avaliação com os cidadãos, todos os estados foram unânimes em declarar que pretendem em algum momento efetivar tal medida. Segundo análise das respostas fornecidas, cinco deles parecem estar mais adiantados nesse sentido: PI, PB, MG, SC e PR, mesmo este último não fornecendo prazo para tal. Assim como SC, o MS revelou que também pretende aderir à plataforma *Fala.BR*, desenvolvida pela CGU, cuja formalização permitirá a realização de pesquisas de satisfação nesse novo sistema.

Em situação oposta, o retorno concedido pelos demais estados sinaliza que eles ainda permanecem em um estágio embrionário com relação ao assunto, com AP e RS – além do PR – não apresentando qualquer estimativa sobre a implementação de pesquisas de satisfação em suas ouvidorias – os outros planejam fazê-lo ainda em 2020 – e SE e RS sem contextualizar ações porventura existentes com esse intuito, o

que pode indicar sua total ausência.

Vale mencionar que o estado da PB afirma dispor de um campo denominado *Anotações* em seu sistema de ouvidoria, onde os cidadãos podem se manifestar durante todo o processo de análise de suas demandas, considerando-o como uma “[...] pesquisa da qualidade de resposta [...]”, o que não se enquadra em uma avaliação de satisfação.

Já o RS não considera como pesquisa a aplicação, após a conclusão da demanda, de “[...] um formulário para avaliação do índice de satisfação da resposta. Nesse formulário, é possível escolher se o conteúdo da resposta foi satisfatório, satisfatório parcialmente ou insatisfatório parcialmente”, entendimento que está em desacordo com a definição apresentada pela CGU (2018) e por Rossi e Slongo (1998), já que, apesar de tratar-se apenas de uma pergunta, avalia um dos aspectos do atendimento: a qualidade da resposta; correspondendo, portanto, a um caso de pesquisa de satisfação.

A partir dos resultados iniciais, chama atenção negativamente a situação da Região Sul do país, onde as ouvidorias gerais, sem exceção, não aplicam pesquisas de satisfação com seus usuários, ainda mais quando se leva em conta a riqueza gerada por esses estados em comparação com outros, seu poder de arrecadação, entre outros fatores que, teoricamente, os dotariam de maiores condições para atender à legislação vigente, cenário semelhante ao que acontece com MG, localizado na região brasileira economicamente mais desenvolvida.

Outra constatação é a intenção de alguns estados em aderirem à plataforma *Fala.BR*, que integra o sistema e-Ouv do governo federal, cuja concretização lhes permitiria o uso do módulo referente à pesquisa de satisfação disponibilizado pela CGU, o que pode representar uma solução para os entes federativos com essa carência, de forma simples, sem acarretar em custos com aquisição, manutenção ou modernização de um sistema com tal finalidade.

Esses pontos positivos podem servir, inclusive, como alternativa aos principais obstáculos relatados pelos estados que não aplicam as pesquisas, relacionados à falta de suporte tecnológico ou ao fato de o sistema que utilizam ter sido recentemente implantado.

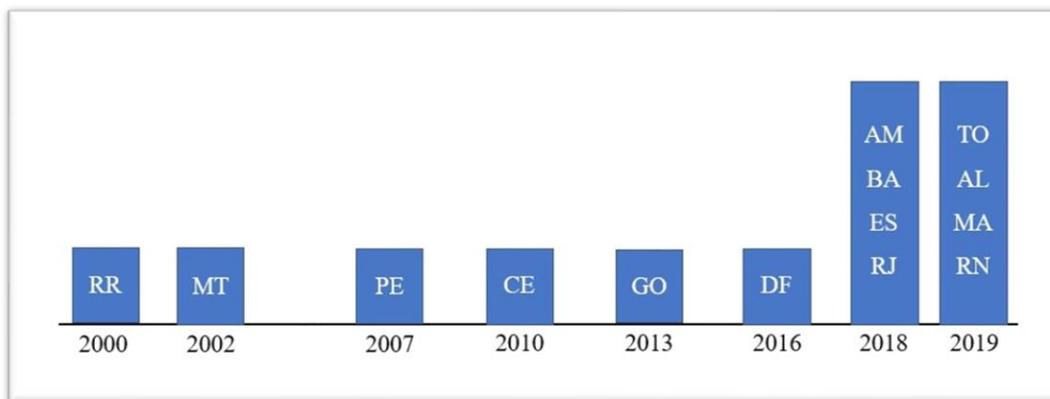
Ainda é relevante ressaltar que todas essas unidades, ao não aplicarem as pesquisas de satisfação, estão deixando de cumprir com o contido no CDU, que passou a vigorar para o nível estadual em junho de 2018, bem como com os regulamentos da lei editados no âmbito de seus respectivos territórios.

4.2 Ouvidorias que Aplicam Pesquisas de Satisfação

Ao todo, 14 entes da federação acenaram positivamente quanto à adoção de pesquisas de satisfação com os usuários de suas ouvidorias gerais, o que representa a maioria da amostra considerada (60,87%): Amazonas (AM), Roraima (RR), Tocantins (TO), Alagoas (AL), Bahia (BA), Ceará (CE), Maranhão (MA), Pernambuco (PE), Rio Grande do Norte (RN), Distrito Federal (DF), Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Espírito Santo (ES), Rio de Janeiro (RJ).

De acordo com as informações prestadas pelos estados, suas ouvidorias passaram a aplicar tal ferramenta a partir dos anos 2000, com RR e MT podendo ser considerados precursores, ao darem início à realização de pesquisas de satisfação com seus públicos nesse mesmo ano e em 2002, respectivamente. No entanto, percebe-se que essa política vem sendo estabelecida, de fato, nos últimos anos, como pode ser observado na figura 03.

Figura 03 – Implementação da pesquisa de satisfação dos entes federativos por ano



Fonte: Elaboração própria (2020)

Esse contexto surpreende pelos estados pioneiros no tema – que não coincidem com aqueles detentores de poderio econômico relevante, nem pertencem às regiões mais desenvolvidas do país –, mas não quanto à recente proliferação desse instrumento de escuta do cidadão, fenômeno que provavelmente sofre forte influência da entrada em vigor do CDU para estados e DF, que ocorreu em meados de 2018, a partir de quando oito ouvidorias gerais (ou seja, quase 57% das que aplicam) instituíram pesquisas de satisfação com seus usuários.

Chama atenção mais uma vez a adesão dos entes ao *Fala.BR*. Das 14 ouvidorias que adotam a pesquisa, seis (aproximadamente 43%) utilizam atualmente o sistema e-Ouv disponibilizado gratuitamente pelo governo federal (AM, RR, TO, MA, RN e RJ) e que se mostra, no momento, como uma opção interessante para a efetivação desse instituto.

As respostas emitidas pelos entes federativos ratificaram a impressão inicial a respeito do órgão ou unidade responsável por elaborar e aplicar as pesquisas de satisfação, que são as respectivas CGEs ou ouvidorias gerais, além da CGU, em alguns casos em que se adota o *Fala.BR*, cujos questionários, pôde-se deduzir, são adaptáveis a cada realidade.

Outra confirmação diz respeito ao meio pelo qual as pesquisas são realizadas, com a totalidade dos respondentes declarando ser através da *internet*, seja no próprio sistema operado pela ouvidoria, seja por envio de e-mail ao usuário. Além do digital, outros formatos de aplicação citados pelos estados foram: impresso (RR e MA); telefone (CE) e totem (MA).

Também houve unanimidade nas respostas com relação à frequência de realização da pesquisa de satisfação, a qual ocorre de forma contínua – prática considerada essencial por Dinsdale *et al.* (2000) para o êxito na utilização dessa ferramenta –, após a conclusão de cada manifestação, onde é concedida ao cidadão a oportunidade de participar. No caso de RR, que usa também um formato impresso, o questionário é aplicado ao menos uma vez por ano.

A principal dificuldade que os entes declararam ter durante a elaboração da pesquisa envolve a definição das perguntas (AL, CE, PE, DF e GO), fator-chave de sucesso para Dinsdale *et al.* (2000). Nesse sentido, o primeiro citou que “[...] precisávamos ser claros e objetivos para os usuários e não deveríamos colocar um número grande de perguntas”; o segundo afirmou que “se as perguntas estão sendo claras; se o cidadão compreendeu a pergunta; [...] se a pesquisa contempla tudo que precisamos avaliar; [...]”; o terceiro disse que “[...] uma pesquisa que reflita a opinião do cidadão em relação ao atendimento da Ouvidoria e ao serviço prestado pelo

Órgão”; e o quarto relatou que “identificar a melhor interação com o usuário [...]”.

Outros entraves foram mencionados por CE: “[...] melhor tipo de escala a ser aplicada; [...] risco de termos baixa amostragem de respondentes” e DF: “[...] abranger os outros canais de atendimento [...]”, que são o presencial e o telefone; enquanto que AM e TO afirmaram não ter identificado qualquer obstáculo na implementação da ferramenta.

No tocante às perguntas efetuadas atualmente aos usuários das ouvidorias, os seis estados que aderiram ao *Fala.BR* praticamente apresentaram um padrão nesse aspecto (AM, RR, TO, MA, RN e RJ), o qual se supõe ser sugestão da CGU, versando sobre: a) o atendimento da demanda (sim, não, parcialmente); b) a satisfação com o atendimento prestado (escala de cinco pontos variando entre *muito insatisfeito* e *muito satisfeito*); c) o motivo dessa classificação (qualidade da resposta, qualidade do sistema, prazo), todos com opção sim/não.

Contabilizando também os questionamentos contidos nos modelos adotados pelas demais ouvidorias gerais, conforme as informações repassadas pelos 14 entes federativos, constata-se que esses mesmos fatores são os mais recorrentes nas pesquisas adotadas. A satisfação com o atendimento ofertado, a qualidade da resposta e a qualidade do sistema aparecem em dez questionários distintos, cada um, seguidos do tempo de retorno da resposta e do atendimento/solução da demanda, com nove e sete ocorrências, respectivamente, indagações que podem ser reputadas pertinentes, considerando a rotina de uma ouvidoria.

As outras questões citadas estão relacionadas com a identificação do cidadão, a fonte pela qual ele conheceu a ouvidoria, a importância que ele atribui ao trabalho da ouvidoria e a possibilidade de reutilização desse serviço (todas em PE); a expectativa com a qualidade do atendimento (CE); a clareza das informações da Carta de Serviços (DF); e a possibilidade de recomendar a ouvidoria para outra pessoa (DF e GO).

Além de aplicar perguntas objetivas, os respondentes de AL, CE, DF, GO e MT declararam que suas ouvidorias ainda disponibilizam aos usuários um campo para anotações em geral, de digitação livre, cuja utilização pode ser de grande valia para as unidades, ao permitir que o cidadão emita sua opinião com uma maior autonomia.

As informações prestadas também indicam que há diversas opções de escolha de resposta aos usuários nas pesquisas. Há perguntas dicotômicas (sim/não) e escalas que variam em número de pontos (três, quatro, cinco e dez), entre questionários e em um mesmo questionário. Nesse aspecto, BA e MT adotam itens com quatro pontos, sendo dois positivos, um negativo e um neutro, divisão desigual que se mostra inapropriada, ao tender para resultados com maiores índices de satisfação.

Um exemplo a ser seguido talvez seja o CE, cujos esclarecimentos revelam que sua ouvidoria geral adota entre suas perguntas aquelas mais recorrentes nos demais entes federativos e segue um padrão de escala de cinco pontos (1 a 5) para as respostas dos usuários, o que parece ser uma opção mais adequada.

Quanto aos critérios levados em conta na elaboração das perguntas, RR e GO citaram a objetividade e a clareza dos enunciados, com este último também considerando sua utilidade e rapidez. Outros colocaram em evidência o que buscavam alcançar com essa definição: “[...] melhorar a qualidade no atendimento” (TO); “Avaliar a efetividade e eficácia da resposta dada ao cidadão [...], o cumprimento dos prazos, a efetividade e clareza do sistema” (AL); “Perguntas que pudessem avaliar a atuação dos ouvidores setoriais e que nos fornecessem informações gerenciais para o aprimoramento dos serviços [...]” (CE). Importante destacar que o DF afirmou ter

realizado “*benchmarking* com outras pesquisas e ouvidorias [...]” na construção do questionário, atitude que pode auxiliar significativamente nesse processo.

De acordo com os respondentes, seis entes federativos (aproximadamente 43% dos que aplicam) alteraram as questões da pesquisa de satisfação ao longo do tempo. Os estados do TO, BA e CE disseram que mudanças nos sistemas acarretaram ou permitiram tal mudança, enquanto o DF alegou “[...] maturidade técnica por conta da equipe e pelos resultados da pesquisa apresentados”.

Os esclarecimentos fornecidos pelos estados também levam a inferir que os dados obtidos com as pesquisas de satisfação são compilados e analisados através dos próprios sistemas utilizados, com exceção da ouvidoria do MT, cujas falhas na plataforma impediram a geração de relatórios nos últimos anos. No DF e ES ainda há o suporte de uma ferramenta de *Business Intelligence*, que, segundo o primeiro, transformam os resultados “[...] em indicadores que são acompanhados e monitorados em tempo real”.

Além disso, os estados do TO, CE e PE revelaram que geram relatórios a partir dos resultados de suas pesquisas, por cada órgão ou unidade de ouvidoria existente em sua estrutura, permitindo o acompanhamento e a avaliação pelo órgão central. No CE, esse cenário “possibilita identificar quais ouvidorias estão atingindo ou não a meta instituída, contribuindo para identificação das fragilidades e para elaboração de plano de ação quando necessário”.

Esses resultados são acompanhados por todos os estados, exceto MT, devido a atuais problemas no sistema, conforme os esclarecimentos prestados pelos entes federativos, situação que se assemelha à da discussão dos dados obtidos com a pesquisa, prática não realizada, além de no próprio MT, apenas em AL. Foi citada a participação das equipes de ouvidoria, chefias e gestores nesses encontros para debater o assunto “[...] com a intenção de melhorarmos continuamente a atividade.”, como diz o representante do RN.

Das informações encaminhadas pelos 14 entes federativos em que as ouvidorias gerais aplicam pesquisas de satisfação, constata-se que nove deles, ou seja, cerca de 64%, instituíram indicadores para monitorar os dados obtidos por meio dos questionários, com destaque para o relativo à satisfação do cidadão com o serviço prestado (BA, CE, MA, PE, RN e DF) e ao prazo de resposta (AL e GO), índices cuja aferição de fato se apresenta relevante.

No entanto, é notória a ausência ou pouca utilização de indicadores que poderiam auxiliar ainda mais as ouvidorias na análise dos resultados e, conseqüentemente, na melhoria dos serviços ofertados ao cidadão, tais como qualidade do sistema, qualidade da resposta (só o AM emprega) e resolução da demanda (adotado apenas por GO).

Desses entes, PE foi o único a não mencionar metas relacionadas aos indicadores definidos. No índice de satisfação com o atendimento recebido da ouvidoria, as mais ousadas são do RN (80% até 2023), CE (84%) e DF (progressiva, com 75% em 2020 e 85% em 2023). Outro destaque positivo é GO, com metas que também se mostram mais desafiadoras a cada ano: 30% em 2020 e 60% em 2023 de manifestações resolvidas – cujo alcance pode impactar positivamente inclusive no desempenho dos demais serviços públicos oferecidos pelo estado – e de dez dias em 2020 e sete em 2023 para prazo de resposta ao usuário.

Nove entes federativos também declararam que divulgam os resultados das pesquisas de satisfação de suas ouvidorias na *internet*, seja por meio de relatórios elaborados periodicamente, seja através de painéis disponibilizados em seus portais oficiais, atendendo à exigência do CDU e promovendo a transparência de dados

relevantes para o controle social.

Quanto aos demais (MA, PE, GO, MT e ES), chamaram a atenção os argumentos apresentados por PE: “[...] uma vez que o número de usuários que se disponibiliza a responder a pesquisa não é representativo diante do total de manifestações concluídas” e GO: “os resultados são para uso interno”, que em nada justificam essa ausência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações coletadas junto a estados e DF revelam que já é maioria no país a quantidade de ouvidorias gerais que realizam pesquisas de satisfação com os seus usuários, nesse nível federativo, a fim de avaliar a sua atuação, medida intensificada a partir de 2018 que não apenas cumpre com a legislação em vigor como é relevante enquanto instrumento de participação social e de aperfeiçoamento dos serviços públicos. Dentre aqueles que ainda não implementaram, todos enfatizaram a intenção de fazê-lo em algum momento, uns encontrando-se mais adiantados e outros até agora em situação incipiente.

No entanto, não há um padrão definido quanto ao modelo de questionário adotado por essas ouvidorias, com variações nas perguntas efetuadas e nas escalas estabelecidas para as respostas, exceto no caso das instituições que aderiram à plataforma *Fala.BR*, desenvolvida em âmbito federal, o que corresponde a seis unidades. Nesse sentido, vale ressaltar que outras duas afirmaram que também pretendem efetuar sua adesão, o que pode indicar uma tendência.

A quase totalidade dos respondentes que utilizam pesquisas de satisfação também asseverou que acompanha os resultados obtidos, inclusive por meio de indicadores que auxiliam na fixação de metas para as equipes. Em grande parte, os dados são utilizados em discussões internas visando melhorias e divulgados à sociedade por meios dos sítios eletrônicos oficiais.

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

Parece ser interessante efetuar uma pesquisa nesses mesmos moldes com a CGU, dotada de questionamentos adaptadas ao contexto desse órgão. Além disso, um outro estudo relacionado se mostra relevante, com o intuito de conhecer os resultados dessas pesquisas de satisfação nos estados ou em nível federal, analisá-los e compará-los, observando se há dados consistentes obtidos através dessa ferramenta e se de fato são utilizados na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDREASSEN, T. W. Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 7, n. 2, p. 16-34, abr. 1994. Disponível em: <<https://bit.ly/3kRsdrA>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

ARRUDA, A. M. F.; TELES, J. S. A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, julho-dezembro, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/3ggojG5>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

BOLZAN, L. C.; BRANDÃO, L. C. S.; GUIMARÃES, L. A. A.; ANDRADE, V. N. S. Ouvidoria ativa: a inovação das pesquisas de satisfação na ouvidoria-geral do SUS. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2EgWe33>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília: 18 de nov. 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2QqOEWA>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília: 27 de jun. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3hM9wmC>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

CARVALHO, C. S. M. **A qualidade do serviço público**: o caso da Loja do Cidadão. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia – FEP. Portugal: Universidade do Porto, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/2FErcCS>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

CEARÁ (Estado). **CGE disponibiliza relatório anual de gestão de ouvidoria 2019**. Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado, Fortaleza, 21 jul. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2OVnKFI>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Defesa do usuário e simplificação**. Profoco – programa de formação continuada em ouvidoria. Material do aluno. Brasília: CGU, jul. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/33ctBhS>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

CGU. Ouvidoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 07, de 08 de maio de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília: 13 de mai. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3b1ILcP>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

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

DINSDALE, G.; MARSON, D. B.; SCHMIDT, F.; STRICKLAND, T. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá**: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos Enap n. 20. Brasília: Enap, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/636>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos**. Texto para discussão nº 42. Pesquisa Enap. Brasília: Enap, 2001. Disponível em: <<https://bit.ly/30daZwf>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995. Disponível em: <<https://bit.ly/3jfqIXT>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

GOMES, M. E. A. C. A institucionalização do *ombudsman* no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 167, p. 1-21, jan./mar. 1987. Disponível em: <<https://bit.ly/3jFxr93>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Conheça cidades e estados**

do Brasil. 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 14 set. 2020

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Projeto coleta OGU 2014**:

relatório de pesquisa. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2Yuejls>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

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

MELLO, M. P.; CALLEGARI, J. A. Ouvidoria: direito fundamental de acesso à justiça e defesa da cidadania. In: CONGRESSO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR EM SOCIAIS E HUMANIDADES, 2012, Niterói/RJ: ANINTER-SH/PPGSD-UFF. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y2nl6hzp>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Pesquisa de satisfação**: guia metodológico. Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública. Versão 1/2013. Brasília: SEGEP, 2013a. Disponível em: <<https://bit.ly/2P80HaD>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

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

NASSIF, G. C. As ouvidorias públicas no contexto de um novo modelo de governança. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 73, n. 4, ano XXVII, p. 45-60, out./dez. 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2DaWJuQ>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

QUEIROZ, D. A. Ouvidoria Pública como canal de comunicação para o fortalecimento da democracia representativa. **Revista do Parlamento Paulistano**, Câmara Municipal de São Paulo, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 113-127, jan./jun. 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3jEDlaz>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

ROMERO, H. H.; SANT'ANNA, F. C. C. M. O papel das ouvidorias na comunicação pública do Poder Judiciário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 2, p. 185-198, abr./jun. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/3hINLEp>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998. Disponível em: <<https://bit.ly/33zHEP0>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Ouvidoria geral em dados**. Ouvidoria Geral do Estado. Disponível em: <<https://bit.ly/2BySKYQ>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

TREVISAN, R; LÖBLER, M. L; VISENTINI, M. S.; BOBSIN, D. Satisfação dos usuários de serviços públicos municipais: construção e validação de um instrumento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 262-281, jan./jun. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/515>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

VAN RYZIN, G. G. (2004). Expectations, performance and citizen satisfaction with urban services. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 23, n. 3, p. 433-448, 2004. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3326260?seq=1>>. Acesso em: 21 ago. 2020.