



RAFAEL JUNQUEIRA PINTO DE CARVALHO

**DIRETRIZES DE UMA PROPOSTA DE VALOR PÚBLICO NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CIDADÃOS: UM ESTUDO
DA OUVIDORIA DA PREFEITURA DE LAVRAS-MG**

LAVRAS-MG

2022

RAFAEL JUNQUEIRA PINTO DE CARVALHO

**DIRETRIZES DE UMA PROPOSTA DE VALOR PÚBLICO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS AOS CIDADÃOS: UM ESTUDO DA OUVIDORIA DA PREFEITURA DE
LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à
Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli

Orientador

LAVRAS-MG

2022

RAFAEL JUNQUEIRA PINTO DE CARVALHO

**DIRETRIZES DE UMA PROPOSTA DE VALOR PÚBLICO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS AOS CIDADÃOS: UM ESTUDO DA OUVIDORIA DA PREFEITURA DE
LAVRAS-MG**

**GUIDELINES OF A PUBLIC VALUE PROPOSAL IN THE PROVISION OF
SERVICES TO CITIZENS: A STUDY OF THE OMBUDSMAN OF THE CITY HALL
OF LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à
Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 18 de abril de 2022

Dr. Dany Flávio Tonelli UFLA

Dr. Renato Silvério Campos UFLA

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli

Orientador

LAVRAS-MG

2022

RESUMO

Pretendeu-se, neste trabalho, propor diretrizes para um modelo de relacionamento entre a sociedade e a administração pública onde os cidadãos possam escolher a forma como desejam ser atendidos de modo que o processo gere valor público positivo, transmitindo confiança e segurança, seja através do atendimento pessoal feito pelos servidores públicos ou pelos diversos meios virtuais. Para tal, a pesquisa valeu-se do método do estudo de caso. Buscando o êxito deste propósito, definiu-se, primeiramente, pelo acompanhamento dos trabalhos realizados pela Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) para, logo após, demonstrar a realidade que emerge na organização pesquisada e, finalmente, à partir das observações e dos resultados alcançados, sugerir os caminhos para as melhorias serem conquistadas. Constituíram também objetivos do trabalho analisar a instituição pesquisada, mediante a realização de entrevistas e enquetes estruturadas com perguntas relacionadas ao tema proposto, empregando-se a análise qualitativa dos dados coletados, além de observações diretas das ações cotidianas. Procedeu-se, por fim, à elaboração de conclusões sobre o estudo da questão focalizada, dentro das quais foram elaboradas recomendações para melhoria na funcionalidade do sistema. Avalia-se que o estudo permitiu a ampliação do conhecimento teórico sobre o tema, além da visualização da realidade do próprio ambiente de trabalho. Espera-se que a pesquisa possa prover subsídios à proposição de novos estudos, com o enfoque em soluções para o problema apresentado.

Palavras-chave: Relacionamento. Cidadãos. Escolher. Atendimento Pessoal. Meios Virtuais. Servidores Públicos.

SUMÁRIO

1 Introdução	6
2 Referencial Teórico	9
2.1 Valor Público	9
2.2 Vocação para o serviço público	10
2.3 Atendimento humano de qualidade gerando valor público	11
2.4 Valor público em serviços digitais	13
2.5 Mensuração quantitativa/qualitativa do impacto social e valor público	14
2.6 Diretrizes que possam gerar um valor público positivo para a sociedade	16
3 Metodologia	19
3.1 Abordagem	19
3.2 Entrevistas	20
3.3 Enquetes	21
4 Evidências de Valor Público na Ouvidoria de Lavras	21
4.1 Breve histórico da Ouvidoria de Lavras	22
4.2 Demonstração de resultados	23
4.2.1 Recursos humanos	23
4.2.2 Fluxo de atendimento	24
4.2.3 Resolução de Problemas	25
4.2.4 Ambiente de Trabalho	26
5 Discussão dos Resultados	27
5.1 Diretrizes propostas	31
6 Conclusão	33
Referências Bibliográficas	35
Anexos	40
Anexo I	40
Anexo II	42

1 - Introdução

Assim como na vida, em qualquer segmento ou ramo, na administração pública buscase, continuamente, a evolução, tanto pelos meios da identificação de aspectos negativos que necessitam de correção, quanto por aperfeiçoamentos constantes dos elementos positivos. Entretanto, é normal que, em muitas dessas vezes, seja necessária uma espécie de intervenção por meio da qual costuma-se avançar em determinados aspectos, regredir em outros até que se atinja o equilíbrio que agrada a todos. Neste contexto, os responsáveis são investidos de poderes nas organizações às quais atuam. Na Administração Pública, são os servidores que, em última instância, visam a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Ao longo de toda a sua trajetória, a administração pública experimentou técnicas e caminhos que, no momento em que foram criados, pensava-se que seriam os melhores. Embora fosse preciso trilhar determinadas trajetórias por bom período para descobrirem que ajustes teriam que ser realizados, alguns gestores tiveram que recuar em suas escolhas para, mais tarde, poder avançar e alcançar os objetivos almejados. De forma ampla, três modelos de gestão são perfeitamente identificáveis no Brasil: patrimonialista, burocrático e o gerencial (JUNQUILHO, 2010). O Patrimonialismo tem relação com os regimes monárquicos e caracteriza-se por não distinguir patrimônio público e privado. No regime absolutista, o rei era o dono do Estado. Com o mercantilismo e o capitalismo industrial do século XIX, o patrimonialismo perde sua condição de predominância (BRESSER-PEREIRA, 1996). Entra em cena o modelo burocrático com a sua formalidade, rigidez, profissionalização, controle e a defesa da coisa pública (BEETHAM, 1991). Entretanto, com inúmeras disfunções como excessos e demora nas respostas, começou a surgir uma gestão paralela informal (MOTTA E BRESSER-PEREIRA 2004; NEY MATOS & CARNEIRO LIMA, 2007). Este cenário coloca em voga a Nova Gestão Pública.

As crises econômicas mundiais ocorridas na década de 70 do século XX (ABRUCIO, 1997) que culminaram com a necessidade de reformas estatais devido à ineficiência do setor público para atender as demandas mais prementes da sociedade, também aconteceram no Brasil, onde, especificamente, a reforma do Estado começou na década de 90. Inicialmente, o Gerencialismo foi o modelo adotado, com a preocupação primordial de reduzir gastos públicos por causa de questões fiscais, ou seja, o lado financeiro era predominante (ABRUCIO, 1997). Em seguida, percebe-se que há um abismo na relação entre os serviços prestados pelo poder

público e o que o cliente/cidadão entende como prioridade. A chamada Nova Gestão visa atender não às necessidades internas da máquina pública, mas aos anseios da sociedade. O *Consumerism* é uma crítica à Nova Gestão Pública pois embora focalize o aumento da capacidade de resposta do Estado no que tange a solucionar os problemas do povo (ABRUCIO, 1997), não há parceria entre as pessoas e os governos. Em resposta e tentando absorver as críticas, o PSO, que é a orientação para o serviço público, incorpora conceitos como *accountability*, transparência, equidade, justiça e participação política na relação entre o poder governamental e as suas instituições, os servidores e a população. Por ser uma corrente relativamente nova, o PSO ainda não possui todas as suas bases definidas (ABRUCIO, 1997).

Por tudo que foi exposto, percebe-se que a administração pública encontra-se em um dilema, pois ainda não encontrou a medida certa que faça-a permear entre uma gestão mais efetiva, aumentando a eficiência e eficácia administrativa do Estado, a melhor capacidade de resposta aos cidadãos como consumidores e a colaboração entre o governo e a sociedade, atuando e agindo de forma colaborativa e conjunta. O desafio ainda continua sendo o de desenvolver um modelo mais efetivo e próximo ao cidadão ou que permita a coparticipação e que todos os envolvidos trabalhem se ajudando mutuamente e em consonância com o objetivo final. Na melhor das hipóteses, conforme os exemplos citados, percebe-se dois modelos distintos juntos, mas sempre faltando algo. Torna-se necessário então, uma alternativa que consiga juntar os fatores positivos de todas as experiências em uma abordagem síntese.

Portanto, tendo em vista a importância dessa questão, foi escolhida a ouvidoria da cidade de Lavras (MG) para que o presente estudo de caso fosse realizado em busca de responder à seguinte pergunta: Quais são os fatores positivos e negativos encontrados na instituição e como é possível desenvolver práticas de gestão e atendimento ao cidadão de modo a agregar valor público nas relações entre a sociedade e o município? Partindo desse questionamento, o objetivo deste trabalho é propor diretrizes para um modelo de relacionamento entre a sociedade e a administração pública onde os cidadãos possam escolher a forma como desejam ser atendidos de modo que o processo gere boas sensações, transmitindo confiança e segurança, seja através da relação direta com os servidores públicos ou pelos diversos meios virtuais.

A importância desse tema é relevante. A melhoria da relação entre sociedade e administração pública é uma preocupação sempre crucial. Em se tratando dos tempos atuais, onde as tecnologias assimilaram boa parte das mediações entre cidadãos e serviços públicos, o estudo acerca do tema adquire ainda maior relevância. Todas as opções de mediação física ou virtual devem ser ofertadas pelo governo sempre tendo as boas práticas do gerencialismo, do

consumerism e do PSO como fatores de orientação. Entretanto, não se pode obrigar o pagador de impostos a seguir um modelo que não lhe agrada apenas porque isso, supostamente, reduz custos com a contratação de novos servidores, por exemplo. O retrabalho, a insatisfação das pessoas e as consequências, dentre outros, tem que ser levada em consideração, mesmo porque, isso também será convertido em custos, mesmo não monetários, cedo ou tarde.

A administração pública, tanto na teoria quanto na prática, em determinados momentos é mais racional, gerencial, já em outros mais próxima ao público, contando com a participação do mesmo. O equilíbrio se faz necessário e, portanto, não é saudável abandonar uma linha e seguir outra oposta, mas sim permanecer com o que foi positivo, eliminar os pontos negativos, acrescentar melhorias e inovações, sempre contando com adaptações de acordo com a localidade, as necessidades e demandas, as características da população e do contexto a que ela está inserida. Só assim será possível chegar ao verdadeiro valor público. Conforme o Ministério da Educação do Brasil, o Valor Público é definido de acordo com o Decreto 9.203/2017 como sendo “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”. Mais do que isso, conforme Faria; Souza; Saad (2015, p. 48), “(...) a aferição do valor público se propõe a avaliar, além dos resultados, os meios utilizados para chegar a eles, bem como a confiança e a legitimidade na execução de determinadas ações. Ademais, permite endereçar assuntos como equidade, *ethos* e *accountability*”. Ressaltando que tais atitudes devem estar na agenda prioritária de qualquer gestor público. Entretanto, como se trata muitas vezes de uma percepção subjetiva, o valor público para o cidadão também está ligado ao sentimento, às sensações que ele teve durante todo o processo, se foram boas ou ruins e este fator é preponderante em qualquer tomada de decisão futura.

Este trabalho apresenta primeiro a introdução, a qual contempla o problema e o objetivo do estudo de caso. Num segundo momento, tem-se o referencial teórico. Em seguida descreve-se a metodologia adotada. Após este tópico, serão demonstrados e discutidos os resultados encontrados. Por fim, são expressas as considerações finais e as referências bibliográficas que o compõem.

2 - Referencial Teórico

2.1 – Valor Público

Embora o conceito de valor público seja originário da administração pública (AL-HUJURAN et al, 2015) e tenha surgido há quase trinta anos, somente a pouco tempo ele tem atraído mais atenção nesta área (ALFORD; O'FLYNN, 2009). Atualizada pela atenção recente recebida, essa espécie de valor vem encorajando gestores a estimularem e prestarem mais atenção no público, percebendo-os como população e cidadãos usuários e beneficiários dos serviços entregues pelo Estado. Embora alguns cidadãos possam não usar tais serviços, muitos outros são capazes de usufruir dos benefícios diretos destes (BLAUG et al., 2006). Como autor relevante na difusão do conceito na academia, Moore (1995) afirma que o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público. Desta forma, para o autor, a satisfação das necessidades da sociedade deveria guiar as operações dos órgãos governamentais na prestação de serviços, criando assim o valor público, de tal maneira que, com este conceito sendo colocado em prática, mudanças expressivas nas práticas gerenciais do setor seriam realizadas. O valor público traz para o centro das ações governamentais a busca de soluções que garantam a melhor coesão possível entre o que é oferecido pelo Estado por meio de políticas e serviços públicos com as expectativas dos cidadãos (CORDELLA; BONINA, 2012).

As pesquisas em torno do tema vêm se intensificando ao longo dos últimos anos e elas giram em torno do seu significado amplo e divergente. A esse respeito, Williams, Kang & Johnson (2016) ressaltam que as definições de valor público ainda não estão consolidadas e há carência de pesquisas empíricas sobre o tema. Mesmo diante da polissemia conceitual, neste trabalho parte-se da mesma premissa de Moore (2014). Para o autor, fazer a contabilidade do valor público é uma alternativa que retrata a perspectiva dos cidadãos. Importante também destacar que medidas de valor não são necessariamente vinculadas a bens, serviços ou dinheiro, pois conforme Kotler (1992, p. 48), “elas incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos”. Portanto, o valor público precisa ser gerado em uma organização. Mais do que isso, que a população possa percebê-lo fidedignamente e, sendo assim, passe a se orgulhar ao sentir que o dinheiro do povo, oriundo do pagamento de impostos, está sendo devidamente revertido em prol da sociedade. A instituição precisa cumprir seus objetivos estratégicos com a sua cadeia produtiva, promovendo a transformação dos insumos em itens, serviços e impactos, demonstrando de forma clara os resultados alcançados. Tudo isso para que o valor público seja

sempre buscado como sendo o cerne das questões, tanto pela visão institucional quanto pelas pessoas.

Importante salientar que não tem como o valor público surgir de forma positiva se não existirem pessoas vocacionadas para que tal acontecimento emergja. Uma das grandes dificuldades e limitações para que a prática do valor público seja difundida consta justamente na questão dos funcionários não terem aptidões voltadas para a execução dos serviços públicos. E essa percepção fica muito nítida quando esses trabalhadores lidam diretamente com o povo, ou seja, quando eles estão na linha de frente, são a porta de entrada para que a população possa dar início a procedimentos ligados ao serviço público. Desta forma, a maneira como os servidores recebem a sociedade caracteriza-se como sendo a primeira impressão que a mesma tem em relação ao atendimento. Por isso o tamanho da importância em ter alguém que goste e se sinta bem servindo o povo, que realmente tenha vocação, já que o contato inicial é primordial para gerar o valor público.

2.2 – Vocação para o serviço público

Muito tem-se discutido ao longo dos últimos tempos sobre os processos seletivos aos quais são submetidos aqueles que desejam ingressar no serviço público e isso tem gerado uma série de levantamentos e questionamentos. O fato é que, conforme Castelar et al (2010, p. 82), “a instituição do concurso público para provimento de cargos no aparelho do Estado Brasileiro tem se constituído num forte atrativo de recursos humanos desde meados do século passado”. E isso vem acontecendo por uma série de motivos, dentre eles: segurança, boas condições de trabalho e estabilidade na função oferecem um grau de previsibilidade financeira que também atrai um perfil diferenciado de candidatos, capazes de trocar a promessa de desafios da iniciativa privada por garantias de que poderão planejar a manutenção de sua saúde financeira (ALBRECHT E KRAWULSKI, 2011).

Essas características do serviço público são positivas para qualquer pessoa que se integra nele. Entretanto, o que se questiona e é colocado em voga é se elas são suficientes para que o egresso trabalhe satisfeito e, conseqüentemente, se isso gera um bom serviço/atendimento prestado ao cidadão. Ou ainda se, com o tempo, o servidor fica desestimulado por perceber que não tem vocação para este emprego específico e isso acarreta em baixo desempenho, prejudicando não apenas o setor em que ele atua, mas principalmente a sociedade. E neste último caso, vale ressaltar que o povo, ao mesmo tempo em que gera a demanda no serviço

público e é o usuário, é quem paga por meio de impostos e tributos governamentais o salário de quem não está cumprindo efetivamente e com a qualidade necessária no seu ofício.

Para Carvalho Filho (2009, p.595), o concurso público é um “procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas”. Mas o questionamento que se faz atualmente é se esse tipo de seleção consegue detectar e mensurar não apenas dados quantitativos, de conhecimento, de resultados, mas também qualitativos, no que tange ao que realmente sentem e desejam os candidatos para as suas vidas. A vocação profissional corresponde à soma das experiências desenvolvidas na vida social (RASCOVAN, 2004), um chamado interno, uma escolha, predestinação, aptidão (ZIEMER, 2000). É a capacidade do indivíduo em escutar e refletir sobre as crenças e valores guardados em seu íntimo (GONZAGA, 2011). É um conceito socialmente construído e que resultará numa combinação de história genética, pessoal, familiar e cultural do indivíduo (MOURA E SILVEIRA, 2002).

A proposta da nova reforma administrativa que está em pauta para ser votada no congresso brasileiro, provavelmente após as eleições de 2022, no que tange às regras dos concursos, diz que estes continuarão sendo a principal forma de entrada no serviço público. Entretanto, segundo o governo, haverá um novo modelo de seleção simplificada para cargos de liderança e assessoramento, sendo esta a principal modificação. Quanto à avaliação de desempenho, dentre algumas alterações, a mais importante é que o servidor só poderá ser demitido se forem comprovados que, em decorrência de uma má execução das suas tarefas e funções, os resultados obtidos foram prejudiciais aos interesses públicos. Ou seja, como pode-se observar, não há nenhuma referência ou preocupação em preservar e estimular os aspectos vocacionais para o ingresso daqueles que, realmente, se identifiquem e possuam aptidões para servirem a população de forma genuína. Isso pode acarretar em uma propensão imensa ao erro na avaliação dos processos seletivos, já que pessoas que entram no serviço público sem ter a predisposição e inclinação para tal, muito provavelmente, ficarão insatisfeitas e, conseqüentemente, não atenderão as pessoas da melhor forma possível, o que afetará negativamente o valor público.

2.3 – Atendimento humano de qualidade gerando valor público

O mundo atual é globalizado, tecnológico e conectado, e os robôs e as máquinas estão substituindo, cada vez mais, os seres humanos. Esse excesso já começa a prejudicar inclusive os mais novos. Ao usar o computador, o aluno corre o risco de ter que sufocar sua voz para ouvir apenas a voz do autor do software, assumir o conceito de sociedade previsto no software, renunciar às opções que existem quando se faz uma escolha, e limitar-se ao software que faz as escolhas por ele (MATTHIS, 1997). Por tudo isso, já há uma necessidade latente de muitas pessoas não só por atendimento de qualidade, mas que este seja mais humano, mesmo porque, muitos possuem aversão a sistemas automatizados. Também, quanto mais se avançam os estudos sobre o cérebro, constata-se a relevância da presença física nos contatos para o desenvolvimento social, emocional, cognitivo e fisiológico em todas as etapas da vida. Há um evento neurofisiológico cerebral particular para cada processo psicológico de tipo cognitivo, afetivo e comportamental e, inclusive, o suporte neurofuncional da personalidade (DÍAZ RODRIGUEZ, 1995). Ou seja, se o contato social não ocorre, perde-se o estímulo e isso pode influenciar negativamente a pessoa em vários sentidos. O trabalho sobre a Teoria da Mente (PREMACK E WOODRUFF, 1978), que tem como base a compreensão cognitiva em relação ao outro de forma que as pessoas possam representá-las, sem que isso faça, necessariamente, com que o indivíduo se torne emocionalmente envolvido, já demonstrava a importância de verificar todos os signos emitidos para compreender, inclusive, as entrelinhas e isso só é possível de forma presencial. Esta característica distingue o homem dos outros animais.

As organizações, inclusive públicas, principalmente após a pandemia da COVID-19, precisam focar no que já era tendência e provavelmente será uma certeza: a necessidade de aliar as experiências dos consumidores com a humanização e a personalização no atendimento, o que reforça e intensifica ainda mais a necessidade do servidor ser vocacionado para a função. Junto com a empatia e a compreensão das necessidades dos cidadãos, tendo como consequência o correto direcionamento e a agilidade na oferta das melhores soluções, talvez uma interessante alternativa para ativar e aguçar os sentimentos e as sensações positivas para que isso gere fidelidade e valor público seja a ferramenta *Omnichannel*. Ela integra todos os canais físicos e digitais para oferecer uma experiência unificada ao consumidor/cliente/cidadão. Assim, conduz melhor o relacionamento com o público a partir do primeiro contato. O foco é estratégico, a organização se concentra em entregar o conteúdo certo, no conjunto correto de canais e no momento mais adequado para fornecer o máximo de valor ao usuário. O instrumento é definido como experiências uniformes e de alta qualidade dos clientes sem o esforço que ocorre dentro e entre canais de contato (BUTTE BRIAN, 2015).

Ela vem sendo muito utilizada em empresas privadas e pode ser uma excelente opção para as públicas, contanto que, como foi dito neste trabalho, os gestores levem em consideração outras questões que englobam o todo. Nas instituições públicas o *Omnichannel* poderia ser utilizado para se comunicar melhor com o cidadão através da plataforma que melhor lhe conviesse e de acordo com as suas possibilidades, usando o feedback para analisar e mensurar a experiência do usuário para um melhor servir em uma próxima oportunidade. Apenas racionalizar todo o processo, com máquinas e meios cada vez mais tecnológicos, impessoais e automatizados, está longe de trazer eficiência, eficácia e, conseqüentemente, efetividade na gestão pública. Da mesma forma que não dispor desses recursos em pleno século 21 seria um erro e um retrocesso sem precedentes. De igual maneira, abdicar de ouvir os envolvidos no sistema público e contar com a ajuda e participação de todos, de forma uníssona em prol do bem comum seria um descalabro. Não se pode alijar ninguém do processo por falta de condições financeiras, por exemplo, para se ter acesso aos meios digitais, tem que se criar alternativas para atender a todos, inclusive àqueles que preferem o atendimento pessoal, mesmo possuindo condições de adquirir equipamentos que o auxiliem virtualmente.

2.4 – Valor público em serviços digitais

Com a promulgação, no Brasil, da Constituição de 1988, começou-se um grande processo de descentralização das políticas públicas, assim como foram implementadas várias ferramentas para a organização e a mobilização da sociedade civil, a fim de que melhorias e inovações fossem realizadas em relação às ações do poder público, especialmente nas áreas da saúde, educação e assistência social. Em 1989, deu-se início, em Porto Alegre, ao Orçamento Participativo, uma política pública muito interessante de participação popular, onde o governo separava algumas obras que precisavam ser feitas e, dentre elas, o povo votava qual teria prioridade para ser executada e assim era feito após a declaração da vencedora. Naquela época a contagem dos votos era feita de forma muito mais rústica do que hoje que, inclusive, se dá principalmente através dos meios digitais. A Internet, para Maia (2000, p.1), “pode proporcionar um meio através do qual o público e os políticos podem se comunicar, trocar informações, consultar e debater, de maneira direta, rápida e sem obstáculos burocráticos”. Já Abrucio (2007, p. 68) afirma que “após 20 anos de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades

locais”. Impulsionadas por essas mudanças, várias políticas públicas foram criadas, algumas aperfeiçoadas e muitas delas disseminadas pelo país afora, com as adequações necessárias levando-se sempre em consideração as características e especificidades de cada localidade.

Mas a questão agora é medir se as transformações têm gerado melhora na percepção da sociedade em relação ao valor público. Sendo assim, métodos para a aplicação do mesmo também por esses meios de comunicação precisam mensurar todo o processo, estipular os fins e justificar os meios das ações, práticas e políticas públicas. Ou seja, se faz necessário a existência de modelos conceituais e práticos como instrumentos de medição da criação de valor público também no ambiente virtual. Por outro lado, vale destacar a baixa utilização do valor público no contexto governamental brasileiro. Na prática, tem-se tentado, como no Orçamento Participativo, por exemplo, ouvir a voz do cidadão, mas isso tem enfrentado alguns obstáculos, não só na maneira de como implementar, mas também e, principalmente, de compreender e valorar as vozes das ruas, lembrando que são através delas, no regime democrático em que vivemos, que tudo se decide por meio do voto. Para Moore (2014), tratar valor público significa entender que os árbitros do mesmo estão do lado de fora dos gabinetes. Eles são primordiais para a correta definição do termo já que são o objetivo final a ser atingido e, conseqüentemente, para que o valor público seja efetivado a partir do senso individual e coletivo.

Dagnino (1994, p.105) diz que a construção da cidadania aponta para a construção e difusão de uma cultura democrática. Entretanto, a sociedade brasileira apresenta uma desigualdade muito grande e pode-se perceber isso também na questão do acesso das pessoas aos meios virtuais, pois não são todos que o possuem. Portanto, se a Constituição Cidadã visava a descentralização para aproximar o formulador/executor de políticas públicas da população brasileira, o que não só seria benéfico pelo fato de que as ações dos governantes seriam mais condizentes com as necessidades do povo, como também haveria uma maior capacidade de controle social e dos políticos, infelizmente, isso não se aplica hoje, totalmente na prática, como todos gostariam. Aperfeiçoamentos, ajustes e uma maior democratização das ações estatais com a possibilidade de que todos acessem os diversos meios de comunicação, inclusive os virtuais, são fundamentais para que, de fato, os objetivos iniciais da Carta Magna brasileira se concretizem e se possa ter a real dimensão e mensuração do impacto social e do valor público gerado.

2.5 – Mensuração quantitativa/qualitativa do impacto social e valor público

O impacto social e o valor público precisam ser mensurados tanto quantitativa quanto qualitativamente, pois só assim teremos as suas reais dimensões. Os impactos sociais são as mudanças que ocorrem na sociedade a partir do momento em que se desenvolve um projeto (BRANDÃO et al, 2014). A questão do impacto social de um projeto é vista como um ponto que merece atenção, pois o foco de empreendimentos sociais é o retorno social que será obtido (ASHOKA & MCKINSEY, 2001). Além dessas definições, é importante dizer que cada organização pública possui a sua forma de atuar, seus objetivos, características e peculiaridades. Em se tratando dessas especificidades, além do contexto e ambiente ao qual estão inseridas, existem diferentes maneiras de se avaliar o impacto social e o valor público gerado por elas a partir de metodologias e ferramentas específicas que se enquadram à toda essa realidade que as englobam. Mas se faz necessária a criação de novos paradigmas e olhares no que tangem à mensuração dos mesmos, visto que hoje em dia, no Brasil, predominantemente utiliza-se metodologias focadas apenas na elaboração de indicadores para se achar os resultados, sem levar em consideração tudo que existe por trás deles e/ou os caminhos que tiveram que ser percorridos até que estes fossem achados. Ou seja, a estratégia de gerar impacto social e valor público não pode ser vista apenas como uma tática, senão, a probabilidade dos resultados encobrirem as verdades dos fatos será grande.

Embora seja difícil avaliar o desempenho de um empreendimento de políticas públicas que provocou impacto social, existem mecanismos que ajudam nessa questão (CERTO & MILLER, 2008). Na prática, nota-se o reconhecimento da importância da mensuração de impacto social e do valor público, mas também se encontram desafios quanto ao desenvolvimento de indicadores para medir os resultados obtidos pela organização (TYSZLER, 2007). É preciso deixar de contar apenas com os interesses externos de investimento, sem desmerecer a sua importância. Sabe-se que o foco do empreendimento é a geração de valor social enquanto o valor econômico é condição necessária para garantir a viabilidade financeira do mesmo (MAIR & MARTI, 2006; SAEBI, FOSS & LINDER, 2018). O que deve ser feito é a elaboração de um planejamento onde a instituição, ao definir a sua missão social e para conquistar um impacto significativo e que gere valor público para a comunidade, indubitavelmente, precisa ouvi-la, pois é a partir dela que se poderá desenvolver todo o projeto e sem a mesma, com certeza o fracasso é certo. Mais cedo ou mais tarde, por mais que os indicadores e valores, no início e até no meio do percurso, demonstrem o contrário, o resultado final será ruim.

Claro que é de suma importância a apresentação de uma estrutura lógica e linear dos recursos, atividades, produtos e resultados que se pretendem alcançar, mas com a mesma relevância, cada passo deve ser cuidado e avaliado de forma qualitativa para que, junto com os resultados quantitativos, atinja-se as transformações e os valores positivos que foram gerados pelos impactos causados na sociedade de forma efetiva. Ou seja, da elaboração dos projetos, passando por todas as etapas, avaliações, controles até o seu final, a comunidade tem que ser ouvida como fator predominante, inclusive com os executores estando imersos na realidade da mesma durante sua atuação, a fim de que compreendam e sintam tudo que ela passa e necessita de verdade. Assim, será possível eliminar erros de ação durante o trabalho, já que haverá diálogo alinhando as expectativas da população e não apenas baseados em análises objetivas e quantitativas, mas também considerando a subjetividade, apoiada em indicadores qualitativos para apresentar os problemas existentes e os mecanismos a serem alterados para que se atinja o impacto social e o valor público almejado.

2.6 – Diretrizes que possam gerar um valor público positivo para a sociedade

As diretrizes que possam gerar um valor público positivo para a sociedade são os fatores críticos de valor na prestação de serviços públicos. Portanto, na visão do cidadão, quais seriam esses aspectos, como poderiam ser mensurados e quais as mudanças organizacionais seriam necessárias para desenvolvê-los são questões que tentou-se evidenciar na Tabela 1, para nortear o estudo empírico e facilitar todo o desenvolvimento do trabalho.

Tabela 1 – Diretrizes (continua) – Brasil – 2022.

Fatores críticos	Aspectos	Mensuração	Mudanças organizacionais necessárias para desenvolvê-los
Vocação	Gostar ou não do que faz no serviço público	Nível de satisfação no trabalho Nível de motivação	Se houver na organização um outro departamento onde a pessoa se identifique como sendo sua vocação, deve transferi-la para que trabalhe com satisfação e

		<p>Nível de realização profissional</p> <p>Número de pessoas atendidas que deram retorno elogiando o seu trabalho</p> <p>Reclamações em relação ao seu atendimento</p> <p>Número de faltas ao trabalho</p> <p>Reclamações na Ouvidoria</p>	<p>transforme isso em bons serviços prestados ao cidadão, gerando valor público</p>
Atendimento	Pessoal, virtual ou mesclado	<p>Tempo médio do atendimento</p> <p>Percepção de satisfação do cidadão</p> <p>Percepção de empatia/humanidade no atendimento</p> <p>Percepção de resolução do problema</p>	<p>Através de uma ou mais ferramentas, a organização precisa identificar como o cidadão quer ser atendido e fazê-lo com eficiência e eficácia, sendo efetivo e gerando valor público</p>
Impacto social	Promoção de mudanças na vida da sociedade	<p>Nível de eficiência do trabalho</p> <p>Nível de eficácia na realização das demandas</p> <p>Percepção da sua efetividade (transformação)</p> <p>Tempo de duração da transformação e continuidade</p>	<p>A organização precisa avaliar constantemente todo o processo, analisando os resultados obtidos e ouvindo todos os envolvidos. Se detectar que algo está aquém do esperado ou que poderia ser melhor, tem que modificá-lo, gerando assim confiança, credibilidade e, como consequência, um valor público positivo</p>

Viabilidade técnica	Conjugação dos fatores legais, econômicos e gerenciais para a aplicação de inovações que melhorem o relacionamento da sociedade com a administração pública	Limites legais e possibilidades Limites econômicos e possibilidades Limites gerenciais e possibilidades Nível de motivação para implementação das mudanças	A organização precisa promover uma reestruturação de métodos e procedimentos, além da readequação de funcionários e de suas atividades para que as inovações que visem a melhoria no relacionamento entre a mesma e a sociedade possam ser colocadas em prática
---------------------	---	---	---

(Conclusão).

Fonte: Do autor (2022).

Por tudo que foi exposto, pode-se perceber que para agradar a sociedade de uma maneira geral e fazer com que isso gere um valor positivo é necessário apresentar algumas alternativas para que cada membro da população possa escolher a melhor maneira de ser atendido pelo serviço público. Portanto, tendo em vista que o valor público é construído não apenas por resultados finais e números referentes às políticas, mas também por sentimentos e sensações subjetivas que as pessoas vão adquirindo e percebendo ao longo de todo o processo, é possível notar a necessidade de discutir uma série de fatos que vão acontecendo concomitantemente, como a questão da vocação dos servidores, os atendimentos pessoais e virtuais e a mensuração tanto quantitativa quanto qualitativa dos impactos sociais e valor público para que os governos implementem todas as ferramentas necessárias a fim de que cada um, através das suas condições, contextos e preferências, possa optar pelo melhor atendimento que lhe convier. Fazendo assim e avaliando todo o projeto de forma global e não focando apenas em dados estatísticos, os governos terão uma visão bem ampliada do que a sociedade deseja e assim poderá aperfeiçoar ainda mais os serviços prestados, diminuindo o retrabalho, aumento a eficiência, eficácia, diminuindo os custos a médio e longo prazo e, conseqüentemente, melhorando a efetividade e o valor público gerado na sociedade, por isso a relevância do estudo.

3 – Metodologia

3.1 – Abordagem

O presente estudo de caso é de natureza exploratório-descritiva (RICHARDSON, 2017). É exploratório por proporcionar uma investigação sobre as diretrizes de uma proposta de valor público na prestação de serviços aos cidadãos por entidades governamentais, permitindo uma visão mais ampla sobre o assunto. É descritivo por permitir estudar as características de um determinado grupo de variáveis (RICHARDSON, 2017). Este trabalho tem uma abordagem metodológica mais interpretativa, já que envolve a análise das relações humanas e das políticas públicas por meio de dados qualitativos, os quais permitem explanação do problema com múltiplas respostas, realidades e, portanto, soluções devido à subjetividade inserida. A Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) foi escolhida para a realização deste estudo por prestar serviços não somente aos lavrenses, mas também à todos aqueles que moram na cidade e utilizam dos diversos serviços públicos oferecidos pelo município.

Assim como as entrevistas realizadas na Ouvidoria, enquetes previamente elaboradas, como demonstrado na Tabela 2, foram respondidas pelas mais distintas pessoas, tanto no que tange a gênero, quanto a idade, raça e preferências, com todos sendo maiores de 18 anos. Os respondentes são usuários do serviço público, onde poderiam estar incluídos também os próprios servidores. O objetivo era a obtenção de elementos tanto quantitativos quanto qualitativos para que, juntos, pudessem demonstrar as diretrizes para os caminhos que levem ao melhor relacionamento entre a sociedade e a administração pública no que se refere ao atendimento e à prestação de serviços.

Tabela 2 – Abordagem (continua) – Brasil – 2022.

Tipo	Público-alvo	Objetivo
Entrevistas	Funcionários da Ouvidoria Municipal de Lavras (MG)	Coletar dados detalhados e qualitativos

Enquetes com um série de perguntas objetivas	Usuários dos serviços públicos maiores de 18 anos	Obtenção dos dados quantitativos
--	---	----------------------------------

(Conclusão).

Fonte: Do autor (2022).

Com a posse dos resultados desse material em mãos, baseados em um retrato da realidade, busca-se exatamente os limites impostos pela administração pública para a realização de projetos, assim como a visão, de forma global, tanto dos trabalhadores quanto dos cidadãos sobre as diversas questões colocadas em discussão. Posto isso, foi possível traçar, mesmo que de maneira preliminar, algumas diretrizes que possam gerar um valor público positivo para a sociedade. Importante ressaltar que em qualquer método de pesquisa realizado, sempre foram observados todos os princípios éticos cabíveis, dentre eles a proteção dos dados de todos os participantes assim como o consentimento deles para a divulgação dos resultados, a confidencialidade, o respeito, a seriedade e a honestidade, tudo sem nenhum julgamento de qualquer natureza.

3.2 – Entrevistas

As entrevistas foram realizadas pessoal e individualmente a partir de roteiros semiestruturados (ANEXO I) que permitiram ajustes durante a condução das mesmas, sempre com o pesquisador mantendo o maior distanciamento possível em relação às questões abordadas para ser imparcial e para que as respostas não fossem influenciadas, proporcionando assim fidedignidade ao estudo. Os questionamentos foram feitos com os funcionários da Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) e o objetivo era coletar dados mais detalhados e qualitativos que oferecessem resultados mais aprofundados. Assim, foi possível a percepção deles não somente em relação aos serviços prestados à população e a interface com a mesma, mas também referentes à vocação e à própria instituição, seus pontos positivos e negativos, as amarras encontradas assim como as facilidades de se trabalhar no serviço público, a relação com a lei, os aspectos gerenciais, se possuía ou não abertura para inovações no setor, como era o fato de lidar com dinheiro público, dentre outros.

Com essas perguntas e as respectivas respostas pretendia-se ter um panorama completo da visão dos trabalhadores em diversos níveis. O primeiro era em relação à própria organização em que trabalham de forma geral, a percepção deles sobre as atividades que exercem, suas aptidões, se todas as condições para um bom desenvolvimento profissional lhes eram oferecidas, dentre outros. A segunda se refere ao fato de como eles enxergavam a relação com a população que procura atendimento, se os pedidos são resolvidos e se isso impacta na vida da sociedade, se eles já tiveram vontade de desenvolver algum projeto para as pessoas e por algum motivo foram impedidos, se elas preferiam o atendimento pessoal ou virtual, etc. A terceira diz respeito à vocação, se gostam de trabalhar ali, como são os feedbacks que recebem, se topariam, por algum motivo, pedir exoneração, como lidavam com a questão da segurança no setor público. Por fim, se eles consideravam que os processos seletivos foram realizados corretamente, como avaliavam a questão de terem seu desempenho medido, se havia integração e ajuda entre os diversos departamentos da organização. As respostas dadas foram juntadas àquelas obtidas através das enquetes por pessoas adultas das mais distintas características.

3.3 – Enquetes

As aplicações das enquetes, que são uma série de perguntas objetivas, curtas e rápidas elaboradas a partir de um formulário pré-definido (ANEXO II), foram realizadas procurando englobar os mais diferentes e amplos nichos de pessoas, desde que todas fossem adultas. Os maiores de 18 anos poderiam respondê-las sem qualquer distinção de gênero, raça ou preferências, já que todos são cidadãos brasileiros que buscam ser atendidos, de uma maneira ou de outra, pelos serviços públicos do país e já foram, são ou poderão ser impactados socialmente por alguma intervenção governamental, seja através de leis, transformações no meio em que vivem, econômicas ou de qualquer outra natureza. O objetivo era a obtenção de dados quantitativos, seja através da solicitação de respostas positivas ou negativas, onde as pessoas poderiam marcar a que melhor achasse condizente com a sua opinião em relação a determinado assunto que estivesse em questionamento.

4 – Evidências de Valor Público na Ouvidoria de Lavras

4.1 - Breve histórico da Ouvidoria de Lavras

Criada em 20 de dezembro de 2007 por meio da Lei Complementar (LC) nº 132, a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) deu início aos seus trabalhos em 2009. Ela é parte integrante da estrutura administrativa e o ouvidor é nomeado pelo chefe do Executivo. Desde o dia 1º de janeiro de 2013, a ouvidoria tem o status de secretaria municipal e está vinculada diretamente ao gabinete de quem comanda a cidade. Conforme a prescrição legal do art. 3º da LC nº 132/2007, a Ouvidoria de Lavras deveria atuar como instrumento de controle social e aprimoramento da gestão pública municipal, mas a referida Lei Complementar foi revogada no início da gestão de 2013. Hoje, a Ouvidoria se resume à Lei Delegada (LD) nº 001/2013 que dispõe sobre a organização da administração pública do poder executivo municipal de Lavras (MG), disciplinando as competências do órgão como os determinados pelo art. 39 da LD nº 001/2013. Dentre suas funções estão o recebimento de reclamações, denúncias, elogios, solicitações e sugestões do cidadão sobre os serviços prestados pela administração pública, o acompanhamento dos atendimentos, a manutenção permanente de diálogo com os munícipes. Ainda conta como atribuições o registro, cadastro e o repasse de informações através de relatórios ao chefe do executivo e secretários de governo, a obrigatoriedade de identificação de autoria para o registro das reivindicações e/ou mensagens, etc.

Nas diversas gestões da Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) houve mudanças nas características do seu funcionamento, mas em suma, nada muito significativo. Como citado anteriormente, ela foi criada com a finalidade de ser um instrumento de controle social, onde através da *accountability* os cidadãos poderiam contribuir na gestão pública municipal, mas na gestão de 2013 a LC foi revogada e hoje configura-se, basicamente, como uma pasta que recebe as demandas da população e as repassa para as demais secretarias, sem ter qualquer tipo de autonomia ou poder. Vale ressaltar que desde a sua criação, em 2007, a pessoa responsável pelo órgão é nomeada em cargo comissionado e pode ser destituída a qualquer momento. Ou seja, fica inviável o seu funcionamento como deveria, de acordo com a ideia inicial, sem que haja uma eleição e um mandato com tempo determinado para quem comandá-la, visto que os conflitos de interesses são inevitáveis continuando da forma como está, submetida ao Poder Executivo e, portanto, sem ter como fiscalizá-lo e puni-lo devidamente caso haja algum ato ilícito. Além disso, os problemas como falta de equipamentos, condições inadequadas de trabalho, escassos recursos financeiros e carência de treinamento efetivo para os funcionários são os mesmos. Em que pese algumas pequenas melhorias de 2009 para 2022, elas não se

configuram como marcantes devido ao aumento populacional e das demandas dos cidadãos para a Ouvidoria.

Como a composição da equipe é baseada em livres nomeações e o fato do órgão estar diretamente ligado e respondendo ao Poder Executivo, corrobora com a afirmação de que a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) tem sido uma organização mais política do que técnica, tanto no que diz respeito à população quanto no que tange ao seu relacionamento com as demais secretarias. Em relação à sociedade, a Ouvidoria procura e consegue estabelecer uma excelente relação, tentando auxiliá-la no que é possível mas, ao mesmo tempo, deixa bem explícito para o povo que ela encaminha as reclamações, pedidos e sugestões para os outros departamentos, mas não tem o poder e a autonomia para tomar as decisões e assim apresentar as soluções e melhorias práticas no tempo que os cidadãos desejam e necessitam. Por outro lado, o órgão mantém boa relação com as demais secretarias de forma a tentar contornar os problemas que surgem, fazendo o elo entre as mesmas e o povo. Entretanto, nas inúmeras vezes que elas não cumprem o prazo determinado por lei para responder a contento os munícipes, a Ouvidoria fica sem ter como agir e a ela resta apenas dizer ao contribuinte que a parte que lhe cabe foi feita, mas que o prosseguimento e a execução das ações, agora, estão a cargo de outrem, mesmo que já tenham ultrapassado o prazo máximo de resposta permitido.

4.2 - Demonstração de resultados

4.2.1 - Recursos humanos

Após alguns dias de acompanhamento do atendimento realizado dentro da Ouvidoria de Lavras (MG) ao todo, cerca de 50 pessoas foram entrevistadas (pessoalmente ou por telefone) e/ou responderam às enquetes. Todas contribuíram para os resultados que aqui serão demonstrados. Eles fornecerão uma amostra real de como o trabalho desenvolvido e todas as nuances que o envolvem afetam e contribuem para as diretrizes de uma proposta de valor público na prestação de serviços aos cidadãos.

Contando com o responsável pela Ouvidoria, ao todo são quatro funcionários que trabalham na organização, com todos eles possuindo cargos comissionados e sendo indicados por livre nomeação, sem a necessidade de passarem por nenhum processo seletivo ou tipo de

avaliação para adentrarem no serviço público. Ao serem indagados acerca disso, responderam que consideram positiva a forma como eles foram contratados, da mesma maneira que dos quatro, três deles reputam como sendo adequada a avaliação que é feita sobre o desempenho dos funcionários no setor público e um dizendo que ela pode ser melhorada como um todo, visto que no contexto acadêmico ela é razoável, mas falta avaliar a questão da empatia, simpatia. Dos funcionários da Ouvidoria, dois já possuem bastante experiência dentro da instituição e são os que mais se identificam com a mesma, com o primeiro trabalhando de forma ininterrupta desde a sua fundação e contabilizando sete anos na carteira de trabalho e o outro exercendo por mais de uma vez a chefia e, entre idas e vindas, anotando quatro anos de serviços prestados. Já os outros dois possuem menos tempo de casa, com ambos estando na Ouvidoria há menos de um ano, o primeiro com oito meses e o segundo com cinco. Curiosamente, são os que mencionaram que, de uma forma ou de outra, sairiam da instituição por algum motivo, ou por não ser o que querem para as suas vidas profissionais ou por insatisfações de alguma outra ordem.

No entanto, todos foram uníssomos em destacar o importantíssimo papel que o órgão exerce em favor da sociedade, sendo uma espécie de ponte que faz a ligação entre a população e as demais secretarias da prefeitura, facilitando o trabalho das mesmas na medida em que absorvem, em um primeiro momento, todas as demandas, filtrando-as e repassando-as para os setores responsáveis a fim de que os problemas dos munícipes sejam resolvidos o quanto antes, mesmo não tendo nenhuma espécie de poder de decisão como existe em outras ouvidorias. Mesmo assim, eles também relataram que apesar de atenderem, em grande medida, às solicitações da sociedade, principalmente quando a pessoa encontra questões burocráticas, conforme disse o chefe do órgão, a Ouvidoria não consegue fazer mais e da maneira que gostariam por falta de dinheiro, condições adequadas de trabalho, equipamentos, lentidão na Internet e no sistema que utilizam. Além disso, dependem das outras secretarias, não possuem autonomia para tomarem decisões e, muito menos, têm poder para que elas sejam cumpridas.

4.2.2 - Fluxo de atendimento

Conforme dados apurados, a Ouvidoria possui uma média de 400 atendimentos realizados por mês, sendo que em janeiro de 2022 foram contabilizados 593. As reclamações são sazonais e no período acompanhado, as prevalências foram as relacionadas a pedidos para

trocas de lâmpadas em postes, capina de mato que estava alto, recolhimento de lixo, tampas de bueiros que precisam ser repostas/reparadas e tapamento de buracos. Entretanto, há períodos em que imperam os protestos contra o mal atendimento nos postos de saúde, sobre a falta de remédios, dentre outros. De acordo com um levantamento realizado pelo próprio órgão municipal, 92% dos atendimentos são realizados por telefone, 4% de maneira presencial e 4% por e-mail ou via site da Prefeitura Municipal de Lavras. Segundo o coordenador da Ouvidoria, hoje eles possuem dois ramais de telefone, sendo necessário a aquisição de pelo menos mais um, já que ainda não têm um site próprio. Sobre o retorno dado pela população em relação ao atendimento da Ouvidoria, foi verificado e informado pela própria que ele é muito pequeno, entretanto, estima-se que quando o feedback acontece, 95% são de pessoas reclamando e os 5% restantes se misturam entre os elogios e as sugestões.

Dentre as propostas mais dadas pela população no levantamento realizado através das entrevistas e enquetes estão a criação de um canal de atendimento via *whatsapp* e de um site específico da Ouvidoria, onde nele teria um formulário eletrônico que poderia ser preenchido pelos próprios cidadãos. Em ambos os casos poderia se anexar fotos e outros documentos para facilitar a identificação do problema e do local, além de proporcionar uma maior transparência e acompanhamento de todos os trâmites do processo pela sociedade. A boa notícia para os lavrenses é que já foi feito o pedido de aquisição de um aparelho celular pelo chefe da Ouvidoria para o atendimento via aplicativo gratuito de mensagens e áudios (com a possibilidade de anexação de fotos e documentos) e que, em breve, ele estará disponível, assim como está tentando que um estagiário não remunerado passe a trabalhar na instituição quatro horas por dia para auxiliar no atendimento. Ele ainda disse que antigamente existia um formulário, mas via site da prefeitura e que ele foi extinto porque estava dando muitos problemas, gerava protocolos fantasmas, os *e-mail's* não chegavam, dentre outros erros, mas que com um site próprio e através de um espaço específico dentro dele para que possa ser preenchido pela população, ficará mais fácil detectar as fraudes, pois por telefone não existe a possibilidade de saber, realmente, se a pessoa está mentindo ou não.

4.2.3 - Resolução de Problemas

Em relação à média do tempo gasto para a resolução dos problemas e pedidos da população, o chefe da Ouvidoria relatou que eles não têm essa contagem, mas pela Lei eles

possuem o prazo de 20 dias para darem o retorno à sociedade e assim é feito. Já as secretarias possuem um mês para finalizarem as solicitações, mas infelizmente, muitas vezes ele não é cumprido. Inclusive todos os membros do órgão relatam que, se por um lado e todas as dificuldades que possuem, conseguem atender aos anseios da população, o mesmo não se pode dizer das secretarias. Ao serem indagados sobre o fato de preferirem atender a sociedade de forma virtual/telefone ou pessoalmente, todos os funcionários da Ouvidoria disseram que acham melhor que o serviço seja prestado de forma presencial, pois assim, olhando nos olhos das pessoas e percebendo o gestual e o modo delas dizerem, conseguem, com muito mais facilidade, detectarem se elas estão dizendo a verdade. Foi unanimidade também a reclamação dos membros do órgão no que se refere à falta de condições financeiras e de trabalho adequadas, tanto em termos de equipamentos, quanto lentidão na Internet, no sistema que utilizam, dentre outros para que a mesma possa executar um melhor atendimento à população.

4.2.4 - Ambiente de Trabalho

Algo bastante notado em relação aos funcionários da Ouvidoria diz respeito ao bom ambiente de trabalho e relacionamento entre eles, com troca de informações e ajuda mútua. O único senão encontrado refere-se à reclamação encaminhada ao setor de Recursos Humanos pelo chefe do departamento da Ouvidoria referente a um atendente, após já tê-lo advertido algumas vezes, pessoalmente, sobre os resultados apresentados e depois disto o produto final não ter sido alterado. Como resposta, recebeu a informação de que o trabalhador em questão era muito antigo e seria melhor que o caso não desse prosseguimento. Mesmo após o ocorrido, aparentemente, a relação entre ambos continuou positiva. Já a relação entre a Ouvidoria e as secretarias da prefeitura basicamente são realizadas pelo chefe da organização pública (que também atende as pessoas), ficando os outros funcionários responsáveis por atenderem prioritariamente a população. Os contatos são bons, profissionais e segundo o próprio comandante, eles deveriam ser mais frequentes, mas é como se a Ouvidoria fosse o órgão chato que fica apenas cobrando, mas ele reitera que os trabalhos realizados vão muito além disso e sempre em prol da sociedade. Pode-se notar os dados apurados sobre o atendimento em geral do órgão na Tabela 3.

Tabela 3 – Dados referentes ao atendimento na ouvidoria – Brasil – 2022.

Ouvidoria	Homens	Mulheres
Mais entra em contato	68%	32%
Contato	Primeiro: 19% Dois ou mais: 81%	Primeiro: 10% Dois ou mais: 90%
Resolução dos problemas	Todos resolvidos: 67% Nenhum resolvido: 19% Uns sim, outros não: 14%	Todos resolvidos: 50% Nenhum resolvido: 20% Uns sim, outros não: 30%
Satisfação no atendimento	Satisfeito: 90,5% Insatisfeito: 9,5%	Satisfeita: 90% Insatisfeita: 10%
Preferência no atendimento	Pessoal: 29% Virtual (site, e-mail): 19% Telefone: 14% Mescla: 38%	Pessoal: 0% Virtual (site, e-mail): 30% Telefone: 10% Mescla: 60%
Acompanhamento do caso	Pessoalmente: 18% Virtual (site, e-mail): 10% Telefone: 43% Mescla: 29%	Pessoalmente: 0% Virtual (site, e-mail): 0% Telefone: 90% Mescla: 10%
A importância de se ter a vocação para o trabalho	Muito importante: 90% Não precisa ter: 0% É preciso apenas educação, empatia e simpatia: 10%	Muito importante: 90% Não precisa ter: 0% É preciso apenas educação, empatia e simpatia: 10%
A burocracia e/ou processo do órgão te atrapalhou	Sim: 0% Não: 100%	Sim: 0% Não: 100%
Sua solicitação não foi resolvida	Culpa da Ouvidoria: 10% Culpa das secretarias: 90%	Culpa da Ouvidoria: 10% Culpa das secretarias: 90%
O setor público deve inovar	Sim: 100% Não: 0%	Sim: 100% Não: 0%
Valor público gerado	Positivo: 90, 5% Negativo: 9,5%	Positivo: 90% Negativo: 10%

Fonte: Do autor (2022).

5 - Discussão dos Resultados

Sem independência e autonomia as ouvidorias perdem a efetividade e ficam na dependência de quem as comandam para um funcionamento, na medida do possível, eficiente e eficaz. Isso é o que acontece na Ouvidoria da Prefeitura de Lavras (MG). Machado (2007) afirma que a ouvidoria brasileira de hoje estabelece-se como um canal de manifestação do cidadão configurando-se, então, em um mecanismo de exercício da cidadania e meio estratégico

de apoio à gestão das organizações, quer para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, quer para atender às crescentes necessidades de transparência e de revisão de processos impostos às organizações pela nova ordem social globalizada.

Como nota-se nos resultados, apesar da satisfação e geração de valor público positivo de um modo geral, o que denota uma interação muito positiva entre a sociedade e a Ouvidoria, há uma porcentagem significativa de problemas parcialmente solucionados e não solucionados, que correspondem a 33% envolvendo os protocolos masculinos e 50% os femininos. Muito disso pode-se aferir ao fato do órgão lavrense não ter autonomia e poder de ação e decisão, o que faz com que se torne uma mera ponte de ligação entre a população e as demais secretarias, sem ter como, de fato, ser um instrumento de controle social e *accountability*, visto que também não é independente e não poderia, por exemplo, fiscalizar e punir eventuais atos ilícitos das demais secretarias e do próprio Poder Executivo ao qual está diretamente vinculada. Para Cardoso e Menezes (2016, p.85), as Ouvidorias quando “desprovidas de autonomia, estarão suscetíveis a interferências que poderão significar não apenas comprometimentos a sua isenção, mas, também, à ruptura da lógica instrumental que permeia as organizações a que se vinculam”. Sendo assim, os objetivos iniciais da população, ao denunciar servidores públicos ligados à alta administração que cometem infrações para a Ouvidoria é que, no mínimo, eles sejam punidos. Afinal de contas, quando as instituições públicas atendem às necessidades da sociedade, elas geram valor (MOORE, 1995), aumentando a credibilidade da mesma perante a sociedade, que fica satisfeita com os resultados. Entretanto, quando isso não acontece, o efeito é contrário e negativo. Portanto, já que 100% das pessoas ouvidas sobre a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) apoiam a inovação no setor público, talvez esta seja a alternativa, claro que dentro dos parâmetros legais, para obter melhores resultados na solução dos casos. Ou seja, colocar em prática ideias novas que auxiliem em uma maior eficiência e eficácia no tratamento dos assuntos enquanto medidas mais efetivas não são tomadas pelo Poder Executivo.

Na comunicação estabelecida entre a população e a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG), percebe-se uma nítida preferência pela mescla nos atendimentos pelos cidadãos que, dependendo das circunstâncias, optam ou por serem atendidos pessoalmente, virtualmente ou por telefone, o que configura-se como uma clara necessidade do ser-humano, apesar do mundo estar cada vez mais conectado e tecnológico, de contar com a experiência dos olhos nos olhos, do toque. Sabe-se que a raça humana precisa satisfazer as suas várias necessidades e uma delas é a social, o que implica no fato de que as pessoas precisam se relacionar com as outras. Arten (2012, p. 30) afirma que “são necessidades de associação, participação, aceitação por parte de

colegas, troca de amizade, afeto”. Isso confirma a teoria de que no serviço público uma gestão eficiente, eficaz e, portanto, efetiva, é aquela que oferece todos os meios de comunicação possíveis para a sociedade entrar em contato e cabem aos cidadãos escolherem e decidirem por aqueles que melhor lhe convierem em um determinado momento, a fim de que o valor público positivo seja constituído.

Em nenhuma organização, privada ou pública, pode-se acomodar. Como diz Kotler (1972, p. 49) é preciso sempre estar especificamente “preocupado com o modo como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas”. Decodificar na comunicação significa eliminar os ruídos, as barreiras, os mal entendidos referentes à emissão da mensagem até ela chegar no receptor, tudo para que ela seja entendida exatamente como deseja quem a proferiu. E esses equívocos comunicacionais têm sido cada vez mais frequentes devido aos meios virtuais e vêm provocado danos. Oliveira (2008) aponta algumas barreiras da comunicação, dentre eles os problemas de semântica (as palavras podem ter significados diferentes, então a compreensão da mensagem pelo receptor não está somente nas palavras). Por tudo isso, é fundamental o atendimento humanizado, além do “*feedback*” / retorno esperado por uma pessoa em relação a determinado pedido feito por ela, pois é entendido como uma das maneiras de se conhecer se a mensagem foi decodificada corretamente. Alonso (2002, p. 31) coloca que *feedback* é também uma “fonte de ajuda e mecanismo de correção para aquele que deseja aprender, favorecendo a relação interpessoal”. Fica evidente, portanto, como disse Fernandes (2012, p. 43), principalmente no setor público, “que o ser humano é o elemento primordial no processo de crescimento organizacional”.

De qualquer forma, é inegável a relevância cada vez maior, principalmente em se tratando de um mundo cada vez mais globalizado e conectado, dos meios virtuais para se estabelecer a comunicação entre as pessoas, inclusive no setor público, onde a sociedade precisa estar em constante contato com as organizações até para contribuir com uma boa governança pública. Essa interação serve não só para expor as necessidades mais prementes da população, mas também para ajudar nos processos, dar sugestões de melhorias, fazer reclamações e controlar os servidores e poderes à partir da transparência, fiscalização e responsabilização que deve constar em qualquer exercício de *accountability*. A prontidão dos cidadãos para usar os serviços digitais aumenta se eles percebem que a entrega de serviços públicos economiza tempo e dinheiro, considerando que economizar tempo é um elemento principal do conceito de valor público (AL-HUJRIAN et al., 2015). A facilidade de acesso às informações, as diversas ferramentas disponíveis gratuitamente e a rápida interação proporcionada fizeram com que o

número de usuários das redes sociais digitais fosse maximizado (DARODA, 2012). O sucesso do governo digital deve ser baseado no valor criado por meio dos serviços que são experimentados e vivenciados pelos cidadãos ao usarem os serviços digitais (ALSHIBLY; CHIONG, 2015). Conclui-se, portanto, que a mescla entre os atendimentos pessoais e virtuais, realmente, são a melhor pedida nos tempos contemporâneos, cabe ao setor público oferecê-los à sociedade e às pessoas decidirem qual/quais forma (s) utilizar em um determinado momento específico.

Olhando pelo viés do servidor público, sabe-se que, em maior ou menor escala, ele sempre se depara com o problema da condução correta em seu trabalho, muito pelas imensas pressões que recebe de todos os lados e dos conflitos que frequentemente presencia. Para esses acontecimentos existe o decoro, que é uma postura geral que deve ser observada com zelo. O decoro é uma maneira de se comportar que une a disposição interna para agir corretamente com a aparência desse modo de atuar. Decoro, do latim *decorum*, é a face pública de um estado pessoal da honradez” (BURCHELL, 1998). E é nesse mesmo sentido do decoro que todo servidor público deve seguir para que contribua com a criação do valor público positivo pelos cidadãos, que Bozeman (2007) define o termo como aqueles valores que fornecem consenso normativo sobre os direitos, benefícios e prerrogativas designados aos cidadãos, as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o Estado, e um ao outro e os princípios nos quais os governos e as políticas deveriam ser baseados. Já a vocação é originária da palavra latina que significa “voz”, corresponde a chamamento interno, inato, escolha, predestinação, tendência, talento, aptidão (ZIEMER, 2000). Para Rascovan (2004) ela corresponde a um conjunto de experiências desenvolvidas na vida social, baseia-se também com vários *links* que os indivíduos estabelecem com vários objetos (outras pessoas, atividades, lugares, experiências) da realidade social. Em suma e conforme indicado por 90% das pessoas ouvidas sobre a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG), é necessário ter vocação para trabalhar no serviço público e, sendo assim, será muito mais fácil agir com decoro e cumprir seu papel com honradez, o que, conseqüentemente, gerará melhores serviços prestados aos cidadãos e a criação de um valor público positivo.

As ideias de valor público são consideradas uma corrente alternativa importante com uma perspectiva revigorante para o papel do Estado (CORDELLA; BONINA, 2012). O setor público se diferencia do privado devido a inúmeras distinções importantes que envolvem todos os contextos relativos à realidade de ambos. Enquanto os órgãos governamentais possuem como ações norteadoras de suas atividades as diretrizes de bem-estar social e de interesse público, o

setor privado procura, principalmente, a obtenção do lucro e a maximização da riqueza dos seus acionistas. Bozeman (2007) coloca o conceito de valor público como um contraponto à força utilitarista do mercado. E, nesse sentido, fica explícito pelos resultados demonstrados que a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG), com todos os problemas que ela apresenta, como falta de recursos financeiros e independência, ausência de treinamento qualificado para os seus funcionários, equipamentos e local de trabalho inadequados para o exercício correto das suas funções, escassez de autonomia e poder de decisão, consegue atender a sociedade de tal forma que o valor público positivo seja criado. E isso acontece mesmo com a demora, em muitas ocasiões, e a não resolução de alguns problemas das pessoas, mas sempre deixando a população ciente de que esses fatores negativos não são gerados pelo órgão e sim por outras secretarias e fatores, fazendo com que a sociedade saiba discernir e, mais do que isso, compreender toda a situação, mas isto não significa aceitar.

5.1 – Diretrizes propostas

Tendo como base todas as informações levantadas e os dados apurados, constata-se conforme demonstrado na Tabela 4, quais são os problemas, das mais diferentes ordens, detectados na Ouvidoria da Prefeitura de Lavras (MG). Com isso, têm-se as diretrizes para que eles sejam solucionados a fim de que o órgão não apenas se torne mais efetivo e entregue melhores serviços e resultados para a sociedade mas que, concretamente, exerça o papel institucional para o qual foi originalmente criado, que é ser um instrumento de controle social e aprimoramento da gestão pública municipal e não apenas uma mera pasta que recebe as demandas da população e as repassa para as demais secretarias. Sendo assim, o valor público positivo será não só criado e fortalecido, mas incorporado de forma perene no povo, que terá confiança na Ouvidoria ciente de que ela tomará, de fato, atitudes que visem o bem comum independentemente de qualquer pessoa, departamento ou situação.

Tabela 4 – Problemas detectados e as suas respectivas soluções (continua) – Brasil – 2022.

Ouvidoria	Problemas	Soluções
Autonomia e poder de decisão	O art. 3º da LC nº 132/2007 que diz que a Ouvidoria de Lavras deveria atuar como	Fazer com que a referida Lei Complementar volte a vigorar para que a Ouvidoria

	instrumento de controle social e aprimoramento da gestão pública municipal foi revogado no início de 2013	não seja uma mera pasta que recebe as demandas da população e as repassa para as demais secretarias, sem ter qualquer tipo de autonomia ou poder
Ouvidor	Não ser um servidor público e sim alguém que é comissionado, contratado à partir de livre nomeação e pela confiança da chefia do Poder Executivo municipal. Isso não dá segurança ao ouvidor, pois ele pode ser demitido a qualquer momento dependendo da ação que tomar	O cargo deve ser ocupado por um servidor público municipal. Sendo assim, não terá receio da demissão caso dê prosseguimento a qualquer denúncia de ilícito supostamente cometido pela chefia do Poder Executivo, por exemplo
Status de secretaria do município	A Ouvidoria sendo uma das secretarias do município e estando vinculada e subordinada à chefia do Poder Executivo perde ainda mais a sua autonomia e importância	A Ouvidoria deve ser um órgão independente e desvinculado do Poder Executivo, com poder para dar prosseguimento às investigações sobre qualquer pessoa e departamento do município
Vocação e condições adequadas de trabalho	Alguns funcionários que trabalham na Ouvidoria não são vocacionados para tal e as condições de trabalho oferecidas como o local, os equipamentos, dentre outras não são as ideais	Oferecer condições adequadas de trabalho, contratar pessoas que se identifiquem e gostem do ofício, além de ofertar melhor treinamento para os funcionários
Comunicação com as secretarias	A comunicação da Ouvidoria com as secretarias é feita, mas muitas vezes não surte efeito porque elas descumprem o prazo estipulado pela Lei para responderem aos cidadãos, muito pelo fato da falta de poder da Ouvidoria	Não só melhorar a comunicação e a integração entre os órgãos, mas deixar bem claro aos secretários que se as demandas da sociedade não forem atendidas dentro do prazo estipulado por Lei as pastas sofrerão sanções e punições severas

(Conclusão).

6 - Conclusão

Levando-se em consideração o objetivo geral desta monografia e as ações para atingi-lo, foi possível elaborar as diretrizes para que a Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) estabeleça um modelo de relacionamento com a sociedade onde os cidadãos possam escolher a forma como desejam ser atendidos de modo que o processo gere boas sensações, transmitindo confiança e segurança, seja através da relação direta com os servidores públicos ou pelos diversos meios virtuais. Mesmo com as suas limitações de independência, autonomia, de equipamentos, local adequado para se trabalhar e financeiras, o órgão em questão coloca à disposição da sociedade tanto o atendimento pessoal, quanto o telefônico e através de mecanismos digitais. Fica então, a critério da população, optar pela maneira que melhor lhe convier em determinada situação, podendo, inclusive, usar vários canais ao mesmo tempo, o que ajuda na criação de um valor público positivo que, como nota-se, gira em torno de 90%.

Constata-se também a clara preferência da sociedade por uma mescla, ou seja, uma mistura da prestação de serviços públicos tanto por meios virtuais quanto por telefone e pessoalmente, o que destoa do pensamento comum atual de que a grande maioria das pessoas fazem tudo via internet e aplicativos de celulares. Isso demonstra ainda a imensa importância da presença física e do contato humano olhos nos olhos, estando presente em todas as idades e não apenas nos mais velhos, como foi verificado dentro da Ouvidoria. Sobre o acompanhamento do pedido, em valores abaixo dos que foram levantados e passados pelo órgão, a prevalência continua sendo o telefone. O que não podemos inferir é se isso se deve à pandemia da Covid-19, que agora está arrefecendo e a população tem saído mais às ruas, ou se a grande porcentagem passada pela instituição refere-se a uma época mais perigosa do vírus e as pessoas usavam mais a invenção de Graham Bell para não terem que saírem de casa, sem contar que a Ouvidoria ainda não possui um site próprio, não oferece a opção para que as pessoas possam preencher um formulário eletrônico, etc. Talvez, em condições de saúde normais, com site próprio, formulário eletrônico funcionando, implantação do *whatsapp*, mais uma pessoa para o atendimento, dentre outros, o índice fosse diferente.

Percebe-se nos resultados que grande parte das solicitações são resolvidas, se não na totalidade, pelo menos em partes. Mesmo assim os reclamantes têm muita consciência de que o órgão não possui autonomia e poder para resolver tudo a contento e depende das secretarias. Tanto é que, em alguns casos onde os problemas não foram sanados, as pessoas sabem discernir a Ouvidoria das secretarias, ou seja, aprovam o atendimento da primeira com índices de

satisfação superiores a 90% e culpam as demais instâncias pelo insucesso em suas solicitações. Ainda no que se refere ao atendimento, a maior parte da procura pela Ouvidoria Municipal de Lavras (MG) é realizada pelo público masculino e a imensa maioria, tanto de homens quanto de mulheres está no seu segundo contato ou mais, sinal de que, de alguma forma, a consideram como um meio adequado para resolverem os seus problemas.

A questão da vocação para trabalhar no serviço público é claro, em especial na Ouvidoria, foi um outro quesito que chamou a atenção, visto que 90% da sociedade acha de suma importância que o profissional seja completamente alinhado às funções que exercerá e, mais do que isso, que goste e sinta prazer no que faz, o que, conseqüentemente, melhora e muito os serviços prestados à população, assim como aumentará o valor público positivo gerado. Os outros 10% disseram que quem for contratado precisa, no mínimo, ser educado, ter empatia e simpatia. Mesmo com todas as reclamações dos funcionários do órgão no que tange à falta de dinheiro, equipamentos, lentidão na internet e sistema, o valor público gerado na população foi extremamente positivo, superando os 90%, o que sugere que se todas as pendências fossem regularizadas este índice poderia ser melhor ainda. Vale ressaltar que a instituição não apresenta processos e burocracias que atrapalham a sociedade, pelo contrário, ajuda a resolvê-los e ainda possui o apoio da população que considera de extrema importância a permanente inovação no setor público.

Fica notória a questão da falta de integração entre a Ouvidoria e as secretarias, o que prejudica a criação do valor público positivo, visto que se as solicitações demoram mais ou não são resolvidas e, conseqüentemente, o cidadão fica insatisfeito, e com razão. Talvez se esta questão fosse melhor discutida e tratada, assim como a Ouvidoria passasse de mera instituição filtradora e repassadora de solicitações para um órgão com mais autonomia e poder de decisão os trâmites seriam mais eficientes, eficazes e, conseqüentemente, trariam maior efetividade para a sociedade. Isso traria benefícios a todos, inclusive aos detentores do poder, que seriam melhor vistos e avaliados pelo povo o que, inevitavelmente, lhes renderia o status de bons gestores públicos e, fatalmente, mais votos nas próximas eleições.

Vale ressaltar que este estudo contém limitações, visto que o fluxo de atendimento do órgão, principalmente o presencial, ficou muito prejudicado devido à pandemia do vírus COVID-19, o que pode impactar nos resultados demonstrados, já que não foi possível extrair de todos os entrevistados tudo o que se poderia. Desta forma, esta pesquisa abre espaço para que sejam realizadas outras em um contexto diferente, onde a vida normal esteja reintegrada ao nosso cotidiano e o medo de contaminações esteja extirpado, fazendo assim com que as pessoas

tenham menos receio e, portanto, se encontrem mais disponíveis e abertas para um diálogo onde se possa retirar todas as informações pertinentes que agreguem valor e ajudem na criação de um modelo de ouvidoria eficiente, eficaz e, portanto, efetivo, principalmente em relação ao atendimento e resolução dos problemas dos cidadãos.

As diretrizes apresentadas neste trabalho podem servir para orientarem casos similares e, à partir de um maior tempo para observações *in loco*, no futuro, ajudar na elaboração de um modelo que funcione como base tanto para a avaliação quanto para o modo de agir das ouvidorias, principalmente no que concerne ao atendimento e resolução das necessidades da sociedade.

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, L. F (1997). **O impacto do modelo gerencial na administração pública** - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, nº 10, Brasília;

ABRUCIO, L. F (2007). **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 67-86;

ALBRECHT, P. A. T; KRAWULSKI, E. **Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011;

ALFORD, J.; O'FLYNN, J. (2009) **Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings**. Intl Journal of Public Administration, 32(3-4), 171-191;

Al-HUJRAN, O. et al. (2015) **The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use**. Computers in Human Behavior. 53, 189-203;

ALONSO, M. E. C. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: edições Pulsar, 2002;

ALSHIBLY, H.; CHIONG, R. (2015) Customer empowerment: does it influence electronic government success? a citizen-centric perspective. **Electronic Commerce Research and Applications**, 14(6), 393-404;

ARTEN, T. F. C. **Dinâmica das Relações Interpessoais**. Editora Sol. São Paulo, 2012;

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS & MCKINSEY&COMPANY. (2001). **Empreendedores Sociais Sustentáveis**: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis;

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 3ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2008. 716 p.;

BEETHAM, D. (1991). **Max Weber e a legitimidade do estado moderno**. *Analyze & Kritik*, 13 (1), 34-45;

BOZEMAN, B. **Public value and public interest**: counterbalancing economic individualism. Georgetown: Georgetown University Press, 2007;

BRANDÃO, D., CRUZ, C., & ARIDA, A.L. (2014). **Métricas em Negócios de Impacto Social**: Fundamentos. São Paulo: ICE/MOVE, 15p.;

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*, 47(121);

BURCHELL, D. “**Civic Personae**: Macintyre, Cícero and Moral Personality”, publicado na revista *History of Political Thought* XIX(1): 101.118, 1998 (Exeter, RU: Imprint Academic);

BUTTE BRIAN. “**Cloud: The engine of the omni-channel customer experience**”. (December 4, 2015). *Network World*. Disponível em: <https://www.networkworld.com/article/3011910/cloud-the-engine-of-the-omni-channel-customer-experience.html>. Acesso em: 29 ago. 2021;

CARDOSO, A. S. R.; MENEZES, R. A. **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios.** Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160525_livro_ouvidoria.pdf. Acesso em: 12 mar. 2022;

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo.** 21^a ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009;

CASTELAR, I; VELOSO, A. W. A; FERREIRA R. T; SOARES I. **Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público.** Economia Aplicada, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010;

CERTO, S. T., & MILLER, T. (2008). **Social entrepreneurship: key issues and concepts.** Business Horizons, v. 51, p. 267-271;

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002;

CORDELLA, A.; BONINA, C. M. (2012). **A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection.** Government Information Quarterly, 29(4), 512-520;

DAGNINO, Evelina (Org). **Política e Sociedade no Brasil: Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1994, p. 103-115;

DARODA, Raquel Ferreira. (2012). **As novas tecnologias e o espaço público da cidade.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional, Porto Alegre, BR-RS, 2012;

DECRETO Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Artigo 2, inciso II. **Valor Público**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 24 ago. 2021;

DÍAZ RODRIGUEZ, Félix. **Psicofisiologia**. 1ra. Ed. La Habana, Cuba: UPEJV, 1995;

ENAP. Disponível em: <Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Abrucio,Fernando.pdf> > Acesso em 21 ago. 2021;

FARIA, E.M.; SOUZA, L.M.; SAAD, M.L.M. **Value-for-money e geração de valor público na atuação das organizações sociais de saúde**: contribuições para o governo do estado de São Paulo. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2015;

FERNANDES, A; L. **Gerenciamento de Pessoas**. Editora Sol, São Paulo, 2012;

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 6ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2001;

GONZAGA, L. R. V. **Relação entre vocação, escolha profissional e nível de stress**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia do Centro de Ciências da Vida - PUC - Campinas: 2011;

JUNQUILHO, G. S. (2010). **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;

KOTLER, P. **A generic concept of marketing**. Journal of Marketing, Chicago, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972;

MACHADO, J. A. P. **A formação das ouvidorias paulistas**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, 2007. 4 p. Disponível em:

https://www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A_formacao_ouvidorias_paulistas_.pdf. Acesso em: 01 mar. 2022;

MAIA, Rousiley C. M. **Democracia e a internet como esfera pública virtual**: aproximando as condições do discurso e da deliberação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL “INTERNET, DEMOCRACIA E BENS PÚBLICOS”, 6.2000, Minas Gerais. Texto. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2000. p. 1-15;

MAIR, J., & MARTI, I. (2006). **Social entrepreneurship research**: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, v. 41, p. 36-44;

MATTHIS, B. **Museums and the Web**: An International Conference Los Angeles, 1997;

MATUS, C.: **Adeus, senhor presidente**: governantes governados, FUNDAP, SP, 1996b.;

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014;

MOORE, M. H. (1995) **Creating public value**: Strategic management in government. Harvard university press.

MOORE, M. H. (2014). **Public value accounting**: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.

MOTTA, F. C. P., & BRESSER-PEREIRA, L. C. (2004) **Introdução à organização burocrática**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning;

MURAD, E., CAPELLI, M. A., ANDRADE, D. M. **Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais**. *RPCA | Rio de Janeiro | v. 14 | n. 3 | jul. – set. 2020*;

NEY MATOS, F. R., & CARNEIRO LIMA, A. F. O. N. S. O. (2007). **Organizações modernas e a burocracia**: uma “afinidade eletiva”? *RAE-eletrônica*, 6(2);

OLIVEIRA, M. C. K. **Processos Grupais: Visão Interdisciplinar**. Canoas, RS: Ed. ULBRA, 2008;

PREMACK, D. G.; WOODRUFF, G. (1978). "**Does the chimpanzee have a theory of mind?**". Behavioral and Brain Sciences;

RASCOVAN, Sergio. **Los jóvenes y el futuro**. Revista Mexicana de Orientación Educativa, v. 9, n. 23, p. 62-64, 2012;

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017;

TYSZLER, M. (2007). **Mudança social: uma arte?** Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. RAP, v. 41, n. 6;

WILLIAMS, B. N., KANG, S-C., & JOHNSON, J. (2016). **(Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes**. Public Management Review, 18(5), 692–717.

ZIEMER, R. **Do Medo à Confiança: como realizar seu projeto de vida**. São Paulo: Gente, 2000.

Anexos

ANEXO I

Roteiro de entrevista semiestruturada:

1. Qual a sua percepção geral sobre esta organização pública?
2. Você acha que ela atende adequadamente aos anseios da sociedade?
3. O seu departamento tem encontrado alguma espécie de dificuldade para executar as tarefas como deveria?
4. Como é a relação entre as pessoas e os mais diversos departamentos da organização, há interação, troca de conhecimentos, uns ajudando aos outros?
5. Qual é a forma que as pessoas mais entram em contato com vocês?
6. Geralmente, a resolução dos pedidos da população acontece, em média, em quanto tempo?
7. Elas dão feedback sobre o atendimento, tem algum canal específico para fazerem elogios, sugestões e reclamações?
8. Você trabalha aqui há quanto tempo?
9. Se sente em casa, gosta do que faz?
10. Você percebe que a partir do trabalho realizado aqui na organização a comunidade tem sido impactada de alguma forma, você acha que a vida das pessoas tem melhorado?
11. Você já teve vontade de realizar alguma atividade aqui dentro que seria benéfica para as pessoas, mas foi impedida de alguma forma, seja pelo chefe, por questões técnicas, financeiras ou até porque não era permitida por lei?
12. A questão da segurança no setor público é muito importante para você ou se surgisse algo que mexesse com o seu coração você arriscaria e pediria exoneração?
13. Você considera que o processo de seleção para entrar aqui foi adequado ou julga que ele pode ser melhorado?
14. As pessoas têm demonstrado maior preferência pelo atendimento virtual ou pessoal? E você, como pessoa que atende e que é atendida, prefere que tipo?

15. Você se sente realizada profissionalmente? Como tem visto a avaliação de desempenho dentro do setor público?

ANEXO II

Roteiro de formulário pré-definido

1. Você acha que o serviço público, de modo geral, presta um bom atendimento?
SIM X NÃO
2. Em relação ao tempo de atendimento no serviço público, como você se considera?
 - a. Satisfeita (o)
 - b. Insatisfeita (o)
3. Em relação à resolução do seu problema no setor público, como você se sentiu?
 - a. Satisfeita (o)
 - b. Insatisfeita (o)
4. Para você, em algum momento, o atendimento precisa ser presencial?
SIM X NÃO
5. Algum serviço público já gerou impactos positivos na sua vida?
SIM X NÃO
6. Um atendimento totalmente virtual no serviço público seria bom para você?
SIM X NÃO
7. Você acha que para ser um servidor público é necessário ter vocação?
SIM X NÃO

8. A burocracia e os processos no serviço público já te causaram problemas?

SIM X NÃO

9. Você acha que cabe inovação no serviço público?

SIM X NÃO

10. O valor público gerado para você tem sido positivo?

SIM X NÃO