

**ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO-EGMA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**GEORGE PEREIRA DE SOUSA**

**OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE COMPLIANCE:** a aplicabilidade do Serviço na Estrutura de Gestão da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA).

São Luís  
2022

**GEORGE PEREIRA DE SOUSA**

**OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE COMPLIANCE:** a aplicabilidade do Serviço na Estrutura de Gestão da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA).

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Governo do Estado do Maranhão como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública  
Orientador: Prof. Me. Claudio Antônio Amaral Moraes

São Luís  
2022

Sousa, George Pereira de.

Ouvidoria como instrumento de compliance: a aplicabilidade do Serviço na Estrutura de Gestão da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) / George Pereira de Sousa - 2022.

40 p.

Orientador : Prof. Me. Claudio Antônio Amaral Moraes.

Trabalho de Conclusão de Curso-TCC (Especialização) – Escola de Governo do Estado do Maranhão - EGMA, São Luís-MA, 2022.

1.Gestão Pública. 2. Saneamento. 3. Ouvidoria I. Moraes, Claudio Antônio Amaral Moraes. II. Título.

**GEORGE PEREIRA DE SOUSA**

**OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE COMPLIANCE:** a aplicabilidade do Serviço na Estrutura de Gestão da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA).

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Governo do Estado do Maranhão como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof. Me. Claudio Antônio Amaral Moraes (Orientador)

---

Prof. Me. Marcos Antonio Silva do Nascimento

---

Prof. Me. Mirleno Livio Monteiro de Jesus

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe Eliane Pereira de Souza (in - memoriam), que se foi durante a pandemia precocemente aos 57 anos, mais uma das mais de 600 mil pessoas que veio ao óbito devido a Pandemia do Covid no Brasil, mulher que desde os seus 15 anos buscou com muitas limitações e dificuldades o bem estar de seus filhos, sempre pensando em educá-los para uma sociedade cheia de desafios e conseguiu a sua vitória, pois a ela devo o meu crescimento pessoal.

A minha Esposa Lourdemires Cristinne Silva que compreendeu, apoiou, deu força e incentivou com muito carinho a realização desta especialização em meio a tantos desafios e adversidades que aconteceram em nossas vidas nos últimos dois anos.

Ao Meu Filho Luiz Gustavo que todos os dias me ensina algo, principalmente a continuar lutando por um mundo melhor para a geração dele e dos que vem depois dele.

Ao amigo de trabalho Marcos Silva que dia a dia me estimulou para a conclusão desta especialização e término dessa pesquisa.

A toda equipe de trabalho na Ouvidoria da CAEMA e demais colegas da empresa que contribuíram e motivaram para a realização desta pesquisa.

Ao professor Cláudio Moraes pelos valiosíssimos ensinamentos no curso de Especialização em Gestão Pública e pela orientação a esta pesquisa.

A toda equipe da Escola de Governo do Maranhão pela dedicação e oportunidade de realização desta especialização.

A bibliotecária Tatiana Ferreira que realizou a normatização deste trabalho

A Professora Elenice Gama que colaborou com a revisão ortográfica deste trabalho.

## RESUMO

A busca permanente ao respeito às regras, propósitos, valores e princípios que constituem a identidade de uma organização é imprescindível à sua sustentabilidade. Nesse sentido, a Ouvidoria contribui para a organização, pois abre-se uma oportunidade de otimizar o grau de satisfação do usuário ao ser utilizada, também, como um mecanismo de apoio à política de compliance ao receber denúncias e apoiar a apuração e resolução de matérias internas. Com efeito, as ouvidorias são importantes mecanismos de aperfeiçoamento da gestão e de participação social que foram instituídas com a política de controle social após a edição da constituição de 1988. Nesse contexto, destaca-se a Ouvidoria da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA). Assim, o presente trabalho visa analisar a contribuição da Ouvidoria para o aprimoramento da qualidade dos serviços da Companhia. Com efeito, falhas nos sistemas de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos causam prejuízos graves à população e ao meio ambiente. E o conhecimento do grau de satisfação do usuário pode e deve propiciar a busca de soluções para as questões levantadas, oferecer informações gerenciais e sugestões aos dirigentes da CAEMA, de forma a contribuir com o aprimoramento dos produtos e serviços institucionais, de processos administrativos e das relações interpessoais com seus públicos, interno e externo. Portanto, trabalha-se uma pesquisa exploratória, com análise bibliográfica, documental, efetuando-se uma descrição dos serviços de ouvidoria, a partir de dados secundários já registrados pela CAEMA, em seu monitoramento e tratamento de manifestações do cidadão, nos exercícios dos anos de 2019 e 2020. Serão abordados conceitos de Gestão Pública com foco na qualidade dos serviços públicos, em seguida abordar-se-á os conceitos determinantes de ouvidoria e seu papel como instrumento de gestão e controle. Por fim, apontar-se-á como os serviços de ouvidoria podem contribuir para a melhoria da eficiência da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão.

Palavras Chaves: Gestão Pública. Saneamento. Ouvidoria.

## **ABSTRACT**

The permanent search to respect the rules, purposes, values and principles that constitute the identity of an organization is essential to its sustainability. In this sense, the Ombudsman contributes to the organization, as it opens up an opportunity to optimize the degree of user satisfaction by being used, also, as a support mechanism for the compliance policy when receiving complaints and supporting the investigation and resolution of matters internal. Indeed, ombudsmen are important mechanisms for improving management and social participation that were instituted with the social control policy after the 1988 constitution was issued. In this context, the Ombudsman of the Environmental Sanitation Company of Maranhão (CAEMA) stands out. Thus, this paper aims to analyze the Ombudsman's contribution to improving the quality of the Company's services. Indeed, failures in water supply and sewage collection and treatment systems cause serious damage to the population and the environment. And knowing the degree of user satisfaction can and should lead to the search for solutions to the issues raised, offer management information and suggestions to CAEMA directors, in order to contribute to the improvement of institutional products and services, administrative processes and interpersonal relationships with its internal and external audiences. Therefore, an exploratory research is carried out, with bibliographic and documental analysis, carrying out a description of CAEMA's ombudsman services, based on secondary data already registered by CAEMA, in its monitoring and treatment of citizen manifestations, in the exercises of years 2019 and 2020. Concepts of Public Management will be addressed with a focus on the quality of public services, then the key concepts of ombudsman and its role as a management and control instrument will be addressed. Finally, it will be pointed out how the ombudsman services can contribute to the improvement of the efficiency of the Environmental Sanitation Company of Maranhão.

**Key Words:** Public Management. Sanitation. Ombudsman

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Fluxo de Tratamento das Manifestações.....	26
Figura 2 -	Gráfico com as manifestações de usuários nos anos de 2020 e 2019.....	28
Figura 3 -	Gráfico com manifestações dos usuários ano de 2020/2019.....	29
Figura 4 -	Gráficos com a quantidade de manifestações.....	30
Figura 5 -	Manifestações de 2019/2020 de usuários.....	31



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Reclamações de usuários.....	28
Tabela 2 -	Dados comparativos 2019/2020.....	30
Tabela 3 -	Comparativos de manifestações 2020/2019.....	31
Tabela 4 -	Quadro comparativo de órgãos mais demandados 2019/2020....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE</b> .....	11
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	14
2.2 VISÃO ATUALIZADA DA OUVIDORIA NO SETOR PÚBLICO E SUA RELAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA .....	14
<b>2.2.1 Ouvidoria como instrumento de compliance e melhoria da prestação de serviços de saneamento</b> .....	16
<b>3 OUVIDORIA NA CAEMA UMA CONQUISTA HISTÓRICA</b> .....	19
3.1 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS LEGAIS .....	23
<b>3.1.1 As realizações e processos efetivos</b> .....	24
3.1.1.1 Dados coletados pela ouvidoria da CAEMA.....	25
3.1.1.1.1 <i>Formas de contato com os usuários</i> .....	26
3.2 DADOS SOBRE AS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELA REDE DE OUVIDORIA DO GOVERNO DO MARANHÃO (SISTEMA ELETRÔNICO E-OUV) .	28
<b>3.2.1 Tipos de manifestações em quadro comparativo</b> .....	30
3.2.1.1 Principais temas abordados nas manifestações .....	31
3.2.1.1.1 <i>Comparação do número de manifestações em relação a outras ouvidorias do governo do estado de maranhão</i> .....	32
<b>4 UMA VISÃO ESTRATÉGICA PARA A OUVIDORIA DA CAEMA</b> .....	33
4.1 CANAIS CONVENCIONAIS DE ATENDIMENTO DA CAEMA .....	33
<b>4.1.1 Utilizar a ouvidoria como instrumento de compliance para melhoria contínua da qualidade dos serviços operacionais e comerciais</b> .....	34
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução e a rápida transformação do ambiente de negócios, marcado por crises, competitividade, escândalos de corrupção, fraudes, inovações tecnológicas e reformas na legislação, vem forçando as organizações a buscar boas práticas de gestão para contínua melhoria na qualidade dos serviços.

Neste sentido, a busca permanente de respeito às regras, propósitos, valores e princípios que constituem a identidade de uma organização são imprescindíveis à sua sustentabilidade. Desta forma, os serviços de ouvidoria contribuem para a organização sua estrutura de governança corporativa, pois abre-se uma oportunidade de otimizar o grau de satisfação do público, na medida em que todas as manifestações dos usuários dos serviços e das demais partes interessadas são tratadas de modo a otimizar os resultados.

As ouvidorias podem ser utilizadas, também, como um mecanismo de apoio à política de compliance, pois recebe denúncias e apoia na apuração e resolução de matérias internas. Tal medida, proporciona solução à prevenção de problemas e enriquece o mapa de riscos, indicando os principais desafios a serem enfrentados pela organização em suas operações. Além disso, viabiliza diagnósticos das necessidades de aprimoramento dos produtos, serviços e processos da empresa, bem como sugere como devem lidar os gestores nas diferentes situações que podem surgir quando são apontadas falhas nos processos.

Porém, há evidências da carência de estudos acerca da efetiva ação das ouvidorias como instrumentos que favoreçam a adoção de medidas para a melhoria do setor público, decorrentes do acolhimento de manifestações da sociedade em geral.

Nesse contexto, destaca-se a Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) - uma sociedade por ações, em regime de economia mista, com capital autorizado, constituída em conformidade com o disposto na Lei Estadual nº 2.653, de 06 de junho de 1966 e na Lei nº 3886, de 03 de outubro de 1967.

A referida sociedade é constituída como entidade da administração indireta, exatamente para ter mais liberdade de ação. Conceitualmente, isso permitiria também à estatal estar mais exposta a um sistema de avaliação empresarial, em que sua eficiência poderia ser mensurada. A CAEMA sujeita-se ao arcabouço jurídico das empresas privadas como também a normativos da administração pública direta, devendo, assim, atender a requisitos de transparência mais amplo, de prestação de

contas, de fiscalização e análise de auditores externos. Possui restrições na seleção de fornecedores e baixa autonomia na política de contratação, demissão e remuneração de pessoal e na política orçamentária.

Assim, o presente trabalho visa analisar a contribuição da Ouvidoria para o aprimoramento da qualidade dos serviços da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA). Com efeito, falhas nos sistemas de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos causam prejuízos graves à população e ao meio ambiente. E o conhecimento do grau de satisfação do usuário pode e deve propiciar a busca de soluções para as questões levantadas, oferecer informações gerenciais e sugestões aos dirigentes da CAEMA, de forma a contribuir como o aprimoramento dos produtos e serviços institucionais, de processos administrativos e das relações interpessoais com seus públicos, interno e externo.

Portanto, o trabalho se justifica tendo em vista que a Ouvidoria da CAEMA deve atuar como mediadora, valorizando pessoas, facilitando a comunicação e possibilitando diálogo pacífico. Dessa forma, a ouvidoria deve ter um duplo “olhar” visando a garantia dos direitos do usuário e velando pela funcionalidade da instituição, de modo a cumprir sua finalidade de mediar as relações entre as pessoas e as organizações.

Trabalha-se uma pesquisa exploratória, com análise bibliográfica, documental, efetuando-se uma descrição dos serviços de ouvidoria da CAEMA, a partir de dados secundários já registrados pela CAEMA, em seu monitoramento e tratamento de manifestações do cidadão, nos exercícios dos anos de 2019 e 2020.

Serão abordados conceitos de Gestão Pública com foco na qualidade dos serviços públicos, em seguida abordar-se-á os conceitos determinantes de ouvidoria e seu papel como instrumento de gestão e controle. Por fim, apontar-se-á como os serviços de ouvidoria podem contribuir para a melhoria da eficiência da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão. Isto será efetuado a partir da descrição das atribuições, competências e processos para, em seguida, apresentar-se propostas de intervenções estratégicas para o aprimoramento da qualidade dos serviços.

## 2 GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE

Estudiosos entendem que o serviço público deve atender às necessidades coletivas. Ao diferenciarem serviço público de serviço de utilidade pública, esses autores definem como serviços públicos propriamente ditos aqueles em que a Administração os presta diretamente à comunidade, por reconhecer que sua utilização é uma necessidade coletiva e perene. São exemplos deste tipo de serviço os de defesa nacional, polícia, justiça, preservação da saúde pública e outros privativos do Poder Público (MEIRELLES, 2008; GASPARINI, 2010 apud ABIKO, 2011, p. 3).

De outro modo, Abiko (2011, p.03) afirma que serviços de utilidade pública são aqueles em que o Poder Público, reconhecendo sua importância para os indivíduos componentes da sociedade, presta diretamente, ou por delegação, a quem deles quiser utilizar-se, mediante remuneração. São exemplos desta modalidade os serviços de transporte coletivo, fornecimento de energia elétrica, distribuição de água, coleta de lixo, gás, telefone e vários outros.

O autor acima citado ainda acrescenta que se pode considerar os serviços de saneamento ambiental como um instrumento para o desenvolvimento econômico, para a melhoria da qualidade de vida e para a proteção e a melhoria das condições de saúde e de higiene da população. Ele deve ser prestado ao cidadão conforme cinco princípios: permanência, generalidade, eficiência, modicidade e cortesia. Se algum desses requisitos não for observado, é dever da Administração Pública intervir para restabelecer ou regular o funcionamento do serviço e as ouvidorias possuem papel fundamental nesta regulação.

O ordenamento jurídico brasileiro trata da qualidade com a qual deve ser prestado o serviço público à sociedade, em diversas normas, a exemplo do Código do Usuário do Serviço Público, da Constituição Federal, do Código de Defesa do Consumidor e da Lei de Concessões.

A Lei 13.460 de 2017, que trata do Código do Usuário do Serviço Público, trouxe a definição jurídica de serviço público, em seu artigo 2º, como atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública e de usuário como pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente de serviço público (BRASIL, 2017).

A Constituição da República Federativa do Brasil, por seu turno, estabelece, em seu artigo 175, parágrafo único, a obrigatoriedade de fornecimento de serviço

público adequado. Tal princípio deve ser desenvolvido e interpretado em consonância com os norteamientos da atividade econômica, adaptados à atividade pública, sua destinação social e os fundamentos republicanos e do Estado Democrático de Direito (SANTIN, 2018).

Outrossim, o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 de 1990, em seu artigo 22, caput, prevê a obrigação de órgãos públicos ou concessionárias ou permissionárias de fornecimento de serviços adequados, eficientes, seguros, e quanto aos essenciais, contínuos (BRASIL, 1990).

Ademais, a Lei Federal 8.987 de 1995 estabeleceu como serviço adequado a presença das características de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na prestação e modicidade da tarifa art. 6º, § 1º da referida lei. São ainda direitos básicos de todos, e obrigação de agentes públicos e prestadores de serviços públicos, de acordo com a Lei 13.460/2017, em seu artigo 5º, a urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários (BRASIL, 2017).

Cumpre-se destacar as características de generalidade, eficiência e cortesia. A generalidade impõe serviço igual para todos, sem nenhuma discriminação a quem o solicita prezando pela observância dos princípios da permanência, eficiência, modicidade e cortesia.

A eficiência obriga a atualização do serviço, procurando sempre a maximização de resultados com a melhor técnica possível. E isso envolve a modernidade das técnicas, de equipamentos e das instalações, bem como a sua conservação e melhoria e a expansão do serviço. A modicidade exige tarifas razoáveis e justas.

O princípio da cortesia se traduz em bom tratamento para o usuário, uma obrigação da Administração Pública em oferecer “um bom tratamento”, como um direito do cidadão Gasparini (2011 apud SANTIN, 2019, p.145). Tratar mal uma pessoa pode “causar-lhe um dano moral”, também deixar o servidor que pessoas fiquem esperando-o, sem justa causa, equivale a desvio ético, com um direito do cidadão. (SANDIM, 1998 apud SANTIN, 2019, p.145).

Entende-se que os serviços públicos não devem ser prestados com lucros ou prejuízos e as tarifas devem ser suficientes para manter, de forma saudável, a estrutura pública. Em alguns casos podem ser instituídos os subsídios, para que parcelas de menor renda possam ter acesso aos serviços públicos. Estes subsídios, muitas vezes, são cobertos com recursos públicos. No entanto, também existe o

mecanismo do subsídio cruzado, por meio do qual a população de maior renda paga proporcionalmente mais por um determinado serviço público, cobrindo os gastos da população de menor renda.

A tarifa é o preço público fixado pela administração para remunerar a prestação de serviços públicos, prestados diretamente por seus órgãos, ou indiretamente por seus concessionários ou permissionários. Mediante tarifa são remunerados os serviços facultativos - aqueles colocados à disposição dos usuários sem lhes compelir o uso. São exemplos: transporte coletivo, distribuição de energia elétrica domiciliar, gás encanado, telefone e outros de característica não essencial. As empresas de saneamento cobram os seus serviços de distribuição de água e coleta de esgotos através de tarifas.

A taxa, assim como a tarifa, deve cobrir satisfatoriamente os custos da prestação dos serviços, incluindo investimento, manutenção, operação e expansão. Quando a população tem uma renda insuficiente para arcar com taxas ou tarifas, pode-se instituir os subsídios, como já mencionado alhures. A política de explicitação destes subsídios é fundamental para que os usuários saibam se aquilo que está sendo pago cobre os custos ou se está sendo embutido um subsídio. Uma política explícita de subsídios obriga o Poder Público a manter um sistema de aferição de custos, com um levantamento atualizado.

Para esclarecer melhor o conceito de serviço público urbano é importante diferenciá-lo de infraestrutura urbana e equipamentos urbanos. A infraestrutura urbana compreende a rede física propriamente dita. E, no caso, de abastecimento de água, a rede de tubulações representa a infraestrutura urbana. Já o serviço de gestão do abastecimento de água, a operação, a tarifação e a manutenção da rede representam o serviço público de abastecimento de água.

Há que se referir, ainda, que, no interesse coletivo, a instituição, a regulamentação, a execução e o controle dos serviços públicos cabem sempre ao Poder Público, qualquer que seja a espécie ou modalidade de oferecimento aos usuários. O fato de alguns serviços serem delegados a terceiros, eventualmente à iniciativa privada, obriga a que a Administração Pública tenha um papel de regulação sobre todas as atividades a ela subordinadas, para que sejam prestados com a qualidade necessária definida em lei.

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A origem das ouvidorias nos remete à Suécia, no século XIX, mais precisamente no ano de 1809, quando surgiu a figura do Ombudsman que servia de canal de comunicação entre a população e a corte. O modelo da Suécia inspirou o modelo de ouvidoria do Brasil, criado a mais de duzentos anos, fortalecendo-se com a Constituição de 1988. Já na época imperial existiam ouvidores, entretanto, naquele período eles não promoviam a participação social, mas a afirmação do poder estatal absolutista. Na década de 1970, já existiam manifestações doutrinárias defendendo a criação efetiva da implantação do instituto de ouvidoria, porém o cenário político brasileiro não permitia sua concretização. (MENEZES, 2015 apud ZANELLA; SCHMITT, 2018, p.96).

A primeira ouvidoria implantada no Brasil foi no âmbito empresarial, quando, no ano de 1981, o grupo Rhodia criou a primeira ouvidoria de empresa privada no Brasil. A primeira ouvidoria pública surgiu na cidade de Curitiba em 1986 (ROSA, 2013, p.6) Pouco tempo depois surge a Constituição de 1988 garantindo cláusulas pétreas que instrumentalizam a participação e o controle social tendo como foco a garantia dos direitos fundamentais previstos na carta magna.

Em 1990, com o advento do Código de Defesa do Consumidor, as ouvidorias ganharam força, pois o normativo jurídico prevê canais de comunicação com o consumidor. Porém, além de ser um canal de comunicação, as ouvidorias devem ser utilizadas como ferramentas de gestão para melhoria dos serviços públicos ofertados.

## 2.2 VISÃO ATUALIZADA DA OUVIDORIA NO SETOR PÚBLICO E SUA RELAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA

A administração pública deve adotar uma postura aberta de interação com a sociedade (MILLARD, 2015, apud MORAES, 2018). E, assim, deve implementar ações de transparência institucional, de forma a promover o controle social (BERTOT et al., 2010, apud MORAES, 2018).

Nesse sentido, dispõe o artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal, que:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988, p.14).



Para atender o referido inciso da Constituição, surgiu a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que regulamentou a forma como os órgãos públicos devem disponibilizar as informações e conceder acesso a qualquer cidadão.

De tal forma que para Matias-Pereira apud Botega, (2018, p.1), “o conceito de transparência remete para a questão da visibilidade do funcionamento do Estado, o que contribui para o fortalecimento da cidadania e, em última instância, da democracia”.

Assim, Aline Botega (2018, p.11) acrescenta ainda que o acesso à informação pública é reconhecido internacionalmente como um direito fundamental, um direito humano. A possibilidade de os cidadãos fazerem escolhas baseadas em informações diversificadas e confiáveis caracteriza uma sociedade democrática. A autora ainda informa que a Constituição de 1988 representou um marco da democracia brasileira e ainda previu a edição de leis para tratar das reclamações dos cidadãos relativas à prestação de serviços públicos.

Para garantir a proteção do direito ao cidadão foi instituída a Lei 13.460/2017 que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública que vale em todo território nacional conforme: “Art. 1. Esta Lei estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública” (BRASIL, 2017, p.01)

A referida lei, em seu art.13, institui as atribuições precípua das ouvidorias que tem um papel fundamental na proteção dos direitos dos usuários, pois em conformidade com:

Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípua, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:

I – promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;

II – acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade;

III – propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;

IV – auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;

V – propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei;

VI – receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e

VII – promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes. (BRASIL, 2017, p.05)

A relação das ouvidorias com o serviço de acesso de informação ao cidadão está fundamentada em uma exigência da Lei de Acesso à Informação (LAI) de acordo com o que segue:

Art. 9º O acesso a informações públicas será assegurado mediante:  
I – criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para:  
a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações;  
b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades;  
c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações; e  
II – realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação (BRASIL, 2017).

Para cumprir com função legal, a LAI determina a designação de uma autoridade responsável pelo monitoramento e implementação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) que, legalmente, possui a atribuição de assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos desta Lei (ROSA, 2013, p.14).

Como instrumentos típicos de Estados democráticos, o funcionamento de cada ouvidoria depende do reconhecimento dos usuários, sendo estes interlocutores legítimos e necessários no cenário público do país. No âmbito da Administração Pública, estudos anteriores apontam que as ouvidorias constituem importantes instâncias de gestão pública, subsidiando os gestores com informações que possibilitam aperfeiçoar suas perspectivas e ações. Como instrumentos típicos de Estados democráticos, o funcionamento de cada ouvidoria depende do reconhecimento dos usuários, sendo estes interlocutores legítimos e necessários no cenário público do país (SILVA, 2021, p.17).

### **2.2.1 Ouvidoria como instrumento de compliance e melhoria da prestação de serviços de saneamento.**

De acordo com Menezes (2017) o Estado é abstrato e imaterial criado por meio de acordo entre as vontades com vista a organizar a vida das pessoas em sociedade para garantir uma convivência pacífica a todos e todas. O autor continua e diz que a Constituição de 88 inaugura uma nova dimensão na relação entre estado e sociedade, na medida que institui um estado democrático de direito tendo como um de seus fundamentos a cidadania.

O povo tem a titularidade do poder e possibilita que este seja exercido diretamente contribuído para a superação dos limites da democracia representativa.

Neste contexto, vários são os dispositivos constitucionais que confere aos administradores a possibilidade, direta ou indireta, de verificarem a regularidade da atuação da administração pública e, assim, impedir a prática de atos ilegítimos lesivos ao indivíduo ou a coletividade. Ou seja, instrumento de reparação de danos aos usuários do serviço público.

O debate acerca da adoção de programas empresariais de integridade se fortaleceu no Brasil com a publicação da Lei Anticorrupção no ano de 2013. Com essa lei, a adoção do programa de integridade deixa de ser uma faculdade. Neste sentido, dependendo do porte e do setor em que uma empresa atua, a possível exposição de falhas ou fraudes pode até causar a falência, afirma Vieira (2013). A autora acrescenta, ainda, que, no panorama mundial, os escândalos de governança, crises financeiras, casos de corrupção e problemas socioambientais tem acentuado a necessidade de, cada vez, efetivar-se as conformidades institucionais a padrões éticos, transparentes e legais.

Nesse contexto, para assegurar transparência ao mercado e maior fidelidade das informações prestadas, surge o *compliance*. Conforme documento, Função de Compliance (2004, p.8), elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais e Federação Brasileira de Bancos, o *compliance* define como o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir os regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Nas empresas de saneamento, com a introdução dos sistemas de Gestão de Qualidade, a busca pela eficiência dos serviços, cumprimento de metas estabelecidos pela regulação, tendência mercadológica e competitiva, torna-se muito mais importante um canal para ouvir o usuário e os demais interessados no negócio da empresa. Com efeito, isso proporciona a reunião de uma gama de informações extraídas das manifestações que possibilitam a melhoria dos processos com integridade, visando eficiência dos serviços e satisfação de usuários, colaboradores, fornecedores e acionistas garantindo, assim, a sustentabilidade institucional.

Os canais para ouvir os usuários e demais interessados no negócio fornecem contribuições para elaboração de um programa de compliance a ser inserido, por meio do qual os funcionários, administradores, terceiros e usuários possam denunciar possíveis irregularidades vivenciadas no dia a dia.

Um canal de denúncias, para ser efetivo, precisa ter, como pilar, a confidencialidade. Na prática, a maioria dos colaboradores das empresas tem receio

de sofrer retaliação de seus superiores diretos caso sejam identificados isso acaba por impedir denúncias.

Neste sentido, a Ouvidoria deve contribuir estrategicamente para a credibilidade do programa de compliance da organização. Para Kalil (2013, p. 13) ao tratar as reclamações de cada cliente, abre-se uma oportunidade para reconquistá-lo e o fidelizar, contribuindo para o aumento dos resultados da instituição.

Ao acolher as propostas de melhorias nos processos da empresa e denúncias de possíveis atos lesivos a integridade e conformidades, evita-se prejuízos e aumento do grau de insatisfação dos usuários.

A Ouvidoria é uma forte aliada no processo de melhoria contínua, considerando o atual cenário competitivo, em que a regulação e as exigências dos usuários estão mais fortalecidas. E o que faz a diferença é exatamente aquilo que não é palpável, como o aprimoramento das relações humanas, que converge para o conceito de satisfação e uma melhor eficiência e qualidade nos serviços.

### 3 OUVIDORIA NA CAEMA UMA CONQUISTA HISTÓRICA

Conforme resolução 18/2000 em de 14 de novembro de 2000 a Diretoria Executiva da Companhia no uso de suas atribuições estatutárias, e, consoante a decisão adotada na 7ª Reunião Ordinária resolve criar uma ouvidoria interna subordinada diretamente à diretoria da Presidência com os seguintes objetivos:

- Estabelecer um canal de comunicação direto entre os empregados e a Diretoria;
- Conhecer e encaminhar a solução de problemas que interferem de forma negativa no desenvolvimento das atividades profissionais dos empregados;
- Monitorar o clima organizacional.

Portanto, a primeira ouvidoria da CAEMA tinha o intuito de garantir um clima organizacional adequado e condições necessária ao bom desempenho das tarefas, inclusive ouvindo proposições e estabelecendo um canal de comunicação entre a alta gestão e os empregados. A ouvidoria não mantinha interlocução com os usuários de serviços.

No dia 30 de janeiro de 2012, na tricentésima vigésima sétima reunião do Conselho de Administração da CAEMA, o engenheiro Cristovam Dervalmar Rodrigues Teixeira Filho, na época Diretor de Operações, Manutenção e Atendimento ao Cliente, apresentou, dentre algumas mudanças propostas pela diretoria executiva da CAEMA na estrutura de gestão, a criação da Ouvidoria como um canal de comunicação entre a CAEMA e os usuários dos serviços da Companhia, conforme seguem os artigos do regimento interno da empresa vigente na época:

**Art. 117.** A Ouvidoria, subordinada à Diretoria de Operação, Manutenção e Atendimento ao Cliente, é responsável pelo recebimento, análise e transmissão de informações, reclamações, sugestões e denúncias oriundas do cidadão-cliente.

**Art. 118.** Compete à Ouvidoria:

- I. exercer a função de representante do cliente e do cidadão junto às áreas da empresa;
- II. identificar e antecipar problemas no atendimento ao cliente, bem como propor às áreas competentes, a correção de erros, omissões ou abusos cometidos no atendimento ao cliente;
- III. sugerir e recomendar soluções, atuando na prevenção e solução de conflito;

- IV. avaliar a procedência de sugestões, reclamações, denúncias e encaminhar às áreas competentes;
- V. zelar pela permanente atualização e agilização dos processos internos de atendimento às reclamações e denúncias dos clientes;
- VI. prestar informações periódicas e sistematicamente à Diretoria e às Gerências de Negócio quanto aos seguintes indicadores: índice de reclamação por tipo de cliente, índice de soluções de problemas, índice de reincidência para o mesmo problema, índice de reclamação por tipo de problema, mapeamento e número de reclamação por categoria de serviço, número de casos resolvidos ou não e motivo da não resolução;
- VII. estabelecer e acompanhar o cumprimento dos prazos para a atuação das demais áreas da Companhia envolvidas no processo de elucidação dos fatos até a solução final;
- VIII. transmitir e prestar informações fidedignas aos clientes, zelando pela excelência na prestação dos serviços;
- IX. sugerir ações que visem ao aprimoramento e à racionalização administrativa, interagindo construtivamente;
- X. assessorar a Diretoria nas decisões estratégicas relacionadas aos assuntos de sua competência;
- XI. elaborar as programações da Ouvidoria, tanto anuais como plurianuais, segundo diretrizes definidas pela Direção da Companhia, bem como promover o seu acompanhamento, controle e avaliação;
- XII. elaborar mensalmente relatório das atividades, divulgando em níveis diferenciados, a atuação da Ouvidoria junto com as unidades envolvidas e solução adotada; e
- XIII. executar outras atividades correlatas (CAEMA, 2012, p.92).

De tal forma, somente no início da segunda década do século XXI a CAEMA coloca em prática algo que já era garantido na Constituição Federal de 1988, ou seja, o direito de os usuários de abastecimento de água terem um representante internamente para ouvir seus reclames e seus elogios. A Constituição Federal traz no seu artigo 37 a seguinte redação:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

**§ 3º** A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Em 2015, com a edição, pelo governador do estado, Flávio Dino de Castro e Costa, da Medida Provisória nº 186, de 02 de janeiro de 2015 – posteriormente convertida na Lei nº 10.204, de 23 de fevereiro de 2015, foi criada a Secretaria de Estado de Transparência e Controle e, no bojo de sua estrutura, a Ouvidoria - geral

do Estado. A referida unidade atua na implementação e fortalecimento do controle social no âmbito do Governo do Maranhão, com foco nas políticas de ouvidoria e acesso à informação objetivando a contínua melhoria dos serviços públicos. (MARANHÃO, 2016)

Segundo o Relatório de Cumprimento da Política de Ouvidoria do Governo do Maranhão, em 11 de junho 2015, o Secretário de Estado de Transparência e Controle, Rodrigo Lago, acompanhado do Secretário Adjunto de Transparência, Steferson Ferreira e do Ouvidor-Geral do Estado, Marcos Caminha, visitaram a sede do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU, onde foi firmada uma série de compromissos mútuos em prol das políticas de transparência e ouvidoria. E um dos compromissos firmados foi a cessão do código fonte do Sistema Eletrônico de Ouvidorias confeccionado pela CGU (MARANHÃO, 2016).

O documento informa ainda que em fevereiro de 2016, foi lançado o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo do Estado do Maranhão, que o fortaleceu o controle social no âmbito do Governo do Maranhão, com foco nas políticas de ouvidoria e acesso à informação objetivando a contínua melhoria dos serviços públicos e o acesso a informação, criou-se assim a Rede Estadual de Ouvidorias em que CAEMA aderiu. Desta forma, o Maranhão foi o primeiro estado do Brasil a adotar e lançar o sistema e-OUV, que é uma plataforma que funciona na internet, disponível 24 horas por dia, todos os dias na semana, de forma eletrônica e intuitiva.

Assim, consolidou-se, em 2016, a política de ouvidorias no Governo do Maranhão, sendo que o Maranhão passou a adotar o e-Ouv e lançou o sistema integrado de ouvidorias - um canal direto entre os órgãos e o cidadão maranhense. A Ouvidoria da CAEMA passou a utilizar o sistema e-Ouv/MA

Com a consolidação da política e a instituição da Rede Estadual de Ouvidorias, a Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão – CAEMA mudou a subordinação de sua Ouvidoria para a Presidência da Empresa conforme regimento interno de 2017:

DA OUVIDORIA – PRO

**Art. 36.** A Ouvidoria, subordinada à Diretoria da Presidência, é responsável pelo recebimento, análise e transmissão de informações, reclamações, sugestões e denúncias oriundas do cidadão-usuário.

**Art. 37.** Compete à Ouvidoria:

I. exercer a função de representante do usuário e do cidadão junto às áreas da empresa;

- II. identificar e antecipar problemas no atendimento ao usuário, bem como propor às áreas competentes, a correção de erros, omissões ou abusos cometidos no atendimento ao usuário;
- III. sugerir e recomendar soluções, atuando na prevenção e solução de conflito;
- IV. avaliar a procedência de sugestões, reclamações, denúncias e encaminhar às áreas competentes;
- V. zelar pela permanente atualização e agilização dos processos internos de atendimento às reclamações e denúncias dos usuários;
- VI. prestar informações periódicas e sistematicamente à Diretoria e às Gerências de Negócio quanto aos seguintes indicadores: índice de reclamação por tipo de usuário, índice de soluções de problemas, índice de reincidência para o mesmo problema, índice de reclamação por tipo de problema, mapeamento e número de reclamação por categoria de serviço, número de casos resolvidos ou não e motivo da não resolução;
- VII. estabelecer e acompanhar o cumprimento dos prazos para a atuação das demais áreas da Companhia envolvidas no processo de elucidação dos fatos até a solução final;
- VIII. transmitir e prestar informações fidedignas aos usuários, zelando pela excelência na prestação dos serviços;
- IX. sugerir ações que visem ao aprimoramento e à racionalização administrativa, interagindo construtivamente;
- X. assessorar a Diretoria nas decisões estratégicas relacionadas aos assuntos de sua competência;
- XI. elaborar as programações da Ouvidoria, tanto anuais como plurianuais, segundo diretrizes definidas pela Direção da Companhia, bem como promover o seu acompanhamento, controle e avaliação;
- XII. elaborar mensalmente relatório das atividades, divulgando em níveis diferenciados, a atuação da Ouvidoria junto com as unidades envolvidas e solução adotada; e
- XIII. executar outras atividades correlatas (CAEMA, 2017, p.35).

Como visto, tal mudança de estrutura na subordinação hierárquica da empresa, elevando para a Presidência, pode até não parecer ser relevante. No entanto, fortalece o monitoramento na gestão tendo em vista o fato do poder que concentra a presidência das empresas de saneamento. Com efeito, é notório que melhora o diálogo com as demais estruturas de gestão da companhia e pode haver uma maior autonomia frente a gestão para sugerir correções que melhorem o atendimento aos usuários. E como passou a ter o papel de focar em medidas de aprimoramento da administração da empresa, pode colaborar para o fortalecimento do processo de ouvidoria na gestão da CAEMA.

A política de ouvidoria da CAEMA deve ser fortalecida pela alta gestão da Companhia, pois com o advento das leis das estatais, lei anticorrupção e o novo marco regulatório se faz necessária a estruturação para aprimorar o controle e cumprir com as conformidades da regulação.

Em função de novos marcos regulatórios como exemplo a Lei das Estatais e Lei Anticorrupção tendo como foco o fortalecimento da Governança e do monitoramento de riscos previstos nas referidas leis, o Conselho de Administração da



CAEMA fez novas alterações na estrutura organizacional, e ampliou as atribuições da ouvidoria no regimento 2020, foram acrescentadas novas competências com o objetivo de fortalecer a Governança da Empresa como exemplo o inciso IX do Art. 59.

IX. intermediar junto ao Comitê de Auditoria Estatutário, quando o mesmo for instituído, as denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas relacionadas ao escopo de atividades da Companhia, acatando manifestações, registrando-as e informando/encaminhando-as ao referido Comitê, nos termos do § 2º, art. 24, da Lei nº 13.303/2016;

Conforme Nascimento (2021), o caminho para universalizar os serviços de abastecimento de água é o da construção de instrumentos de participação popular. Assim, em acordo com o autor, a Ouvidoria é uma ferramenta para aproximar a comunidade usuária da gestão da empresa e, não por acaso, já existe orientações formais para a implantação do Conselho de Usuários previstos nos artigos 18 e 19 Lei 13.460/2017.

Afinal, uma sociedade só pode ser democrática se seus cidadãos puderem manifestar eventuais contrariedades e receberem respostas adequadas às suas queixas. Com efeito, as ouvidorias são importantes mecanismos de participação social instituídos após a edição da constituição de 1988 e grandes instrumentos de aperfeiçoamento da Gestão.

Neste sentido, as ouvidorias públicas, oportunizam as práticas de controle social que asseguram a interação entre a sociedade e a gestão de serviços públicos.

### 3.1 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS LEGAIS

Na atualidade, no âmbito da CAEMA, compete à Ouvidoria fortalecer o comprometimento dos empregados na prática de gestão de relacionamento com o cliente, fortalecer a gestão participativa do cidadão, envolvendo a população nos questionamentos sobre o saneamento. Também compete à Ouvidoria avaliar a procedência de sugestões, reclamações, denúncias e encaminhar às áreas competentes. Cabe a ela, ainda, zelar pela permanente atualização e agilização dos processos internos de atendimento, além de monitorar a política de acesso a informação e de outras competências previstas no Regimento Interno.

A Ouvidoria da CAEMA também compõe uma Rede Estadual de Ouvidorias e de Serviços de Informações ao Cidadão que tem como objetivos o acesso à informação e proteção e defesa dos direitos do usuário dos Serviços Públicos. Ela se

encontra amparada, no âmbito federal, pela lei de nº13.460, de 26 de junho de 2017. Também se encontra baseada na Lei Ordinária do Estado do Maranhão nº10.217/2015, e do Decreto Estadual de nº35.640/2020, que instituem, respectivamente, as regras para garantir o acesso à informação e proteção dos usuários de serviços públicos no âmbito do Estado do Maranhão. Os seus principais processos são:

- Atendimento e tratamento das manifestações dos usuários na plataforma da Rede de Ouvidorias do Governo do Estado de Maranhão, e-Ouv/Ma, e outros canais;
- Gestão do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- Registro das manifestações realizadas por e-mail próprio da ouvidoria;
- Encaminhamento de manifestações aos setores competentes,
- Monitoramento do tempo de resposta ao manifestante;
- Participação em reuniões do Comitê instituído para elaborar as diretrizes da Política de Proteção de Dados e Segurança da Informação.
- Elaboração de relatórios estatísticos do atendimento e da qualidade dos serviços
- Assessorar a alta gestão nos processos de planejamento

### **3.1.1 As realizações e processos efetivos**

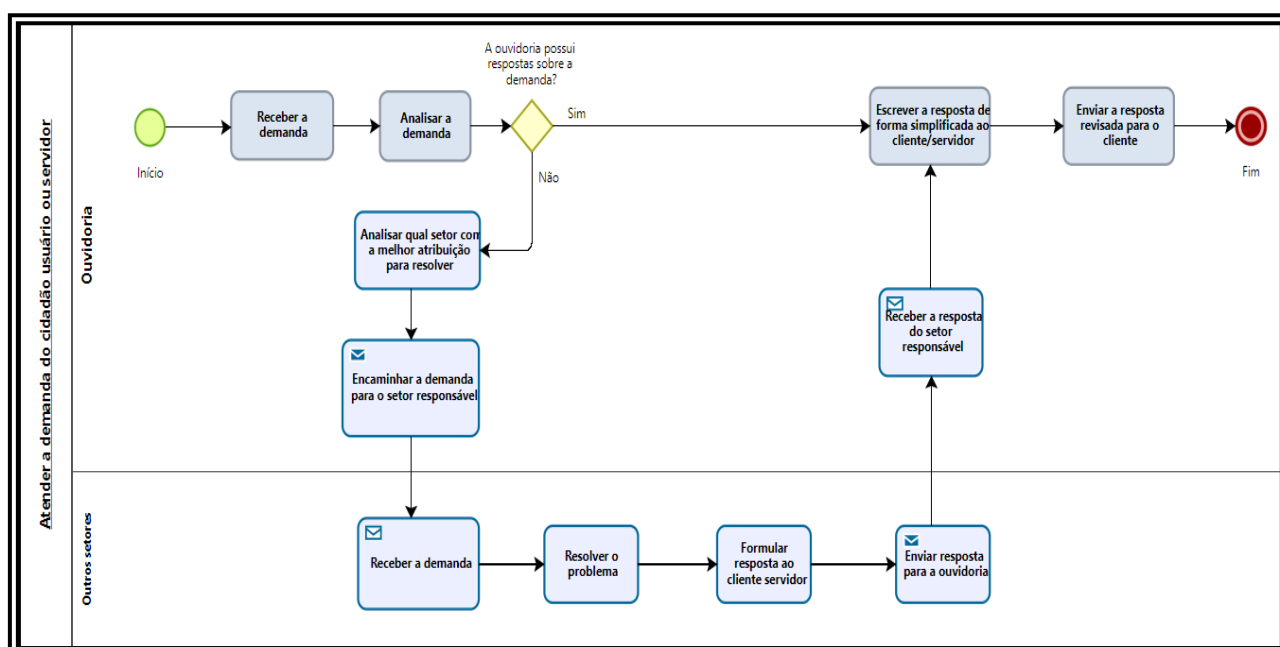
As manifestações e os pedidos de acessos registrados nas Plataformas e-Ouv (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual) e no e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão) referentes aos serviços prestados pelas concessionárias são encaminhadas para o setor referente ao assunto da manifestação ou pedido de informação. Nesses casos, a Ouvidoria acompanha o

tratamento da manifestação do usuário e do pedido de informação, quando necessário e traça uma orientação na resposta final aos usuários.

Nos casos de maior complexidade, quando é identificada a necessidade de análise técnica, a manifestação é encaminhada à diretoria correspondente ao assunto, Assessoria Jurídica, Assessoria de Governança ou Gabinete da Presidência, para emissão de parecer técnico, que servirá para relatar a resposta ao usuário cidadão.

A Figura 1 (Fluxo de Tratamento das Manifestações) descreve o fluxo de tratamento das informações iniciado pela manifestação do usuário para a Ouvidoria, o encaminhamento interno e o retorno da resposta da ouvidoria ao manifestante.

Figura 1 - Fluxo de Tratamento das Manifestações



Fonte: Ouvidoria - CAEMA.

Tal fluxograma nos permite acompanhar as manifestações dos diversos tipos e assim propor uma mediação para solucionar as demandas e ao mesmo tempo se constitui um elemento de observação do setor demandante para as adequações com o fim de evitar novas reclamações.

### 3.1.1.1 Dados coletados pela ouvidoria da CAEMA

O perfil dos usuários que procuram a Ouvidoria da CAEMA é do tipo crítico e insatisfeito. Eles costumam procurar o setor para enfatizar a sua insatisfação e não poupam críticas aos serviços da Companhia. Alguns se sentem lesados pela empresa

e, normalmente, possuem relatos de inconformidades nos serviços. Geralmente, procuraram os primeiros canais de atendimento e não obtiveram êxito na solução do seu problema. Vale destacar, que esse usuário pode funcionar como “termômetro” para a companhia, pois, se a reclamação for recorrente, ela acaba sinalizando a necessidade de implementações de melhorias.

A ouvidoria também é canal de denúncias internas e externas com o objetivo de apurar eventuais desvios de conduta e integridade de empregados, gestores, dirigentes e fornecedores que são apurados pelo Comitê de Conduta e Integridade de Companhia ou pelo Comitê de Auditoria Estatutário conforme prevê os termos do § 2º, art. 24, da Lei nº 13.303/2016.

A ouvidoria da CAEMA, conforme os marcos regulatórios de acesso a informação e o regimento interno da Companhia, é autoridade monitoramento da política de acesso a informação – LAI.

Nesse sentido, os relatórios de Ouvidoria são importantes indicadores de qualidade de atendimento. A Ouvidoria Geral divulga o relatório da rede de ouvidorias que possui indicadores gerais de toda a rede que compõe os diversos órgãos do Governo do Estado. Entretanto, somente em 2020, pela primeira vez, foi divulgado um relatório próprio elaborado pela Ouvidoria da CAEMA com base no relatório da Ouvidoria Geral do Governo do Estado e dados do sistema e-Ouv sistematizados de acordo com os interesses da gestão da CAEMA, tendo sido obtidos os dados a seguir descritos.

#### *3.1.1.1.1 Formas de contato com os usuários*

A Ouvidoria da CAEMA oferece diversos meios de contato para que os usuários e outras partes interessadas se comuniquem: telefone, e-mail, formulário eletrônico e-OUV (Sistema de Ouvidoria do Estado) e atendimento presencial.

Observa-se, pelos dados contidos na tabela e nos gráficos abaixo, uma tendência de migração dos meios de contato utilizados pelos usuários. Enquanto em 2019, 52% das manifestações foram feitas por telefone em 2020 foram apenas 37% das manifestações recebidas.

Nota-se que a maioria das manifestações por telefone são manifestações de solicitações, indicando que os canais de primeira instância precisam melhorar a eficiência e a resposta mais rápida ao cidadão.

Na direção inversa, o contato via formulário eletrônico e-OUV, que em 2019 representou 43% do total das manifestações recebidas, passou para 50% em 2020, denotando mais acesso e maior familiaridade dos usuários com os meios digitais de comunicação (Tabela 1 e Figura 2).

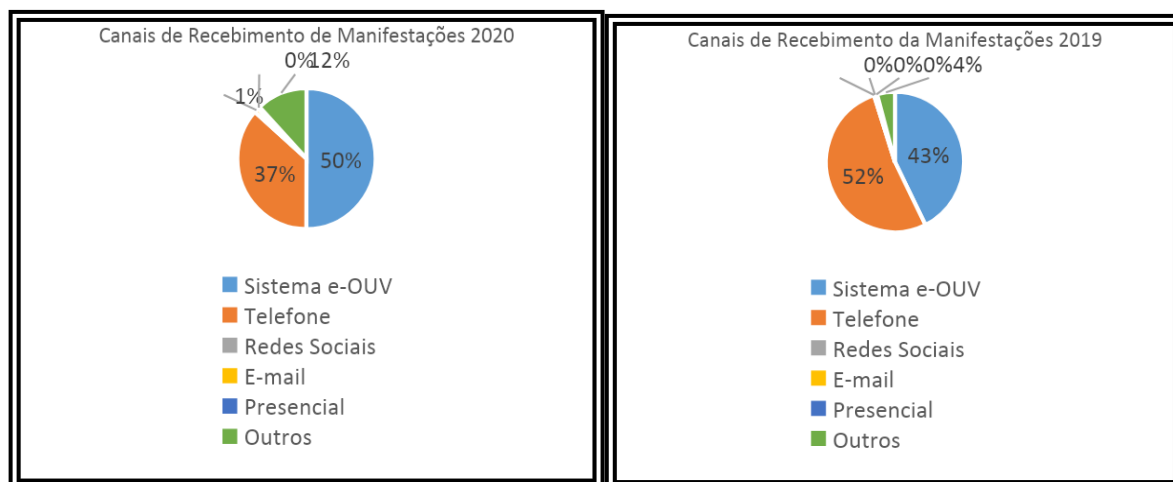
Tabela 1 - Reclamações de usuários

Canais de Recebimento	2020	2019
Sistema e-OUV	615	1051
Telefone	449	1288
Redes Sociais	0	1
E-mail	13	10
Presencial	6	7
Outros	146	103

Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020

Aqui é possível verificar a quantidade de reclamações realizadas pelos usuários. De forma que se verifica uma redução no número de reclamação do ano de 2020 para o ano de 2019. Na tabela indica o quantitativo de manifestações por canal de atendimento ao usuário. No gráfico a seguir se visualiza a comparação em percentual do ano de 2019 e 2020.

Figura 2 - Gráfico com as manifestações de usuários nos anos de 2020 e 2019

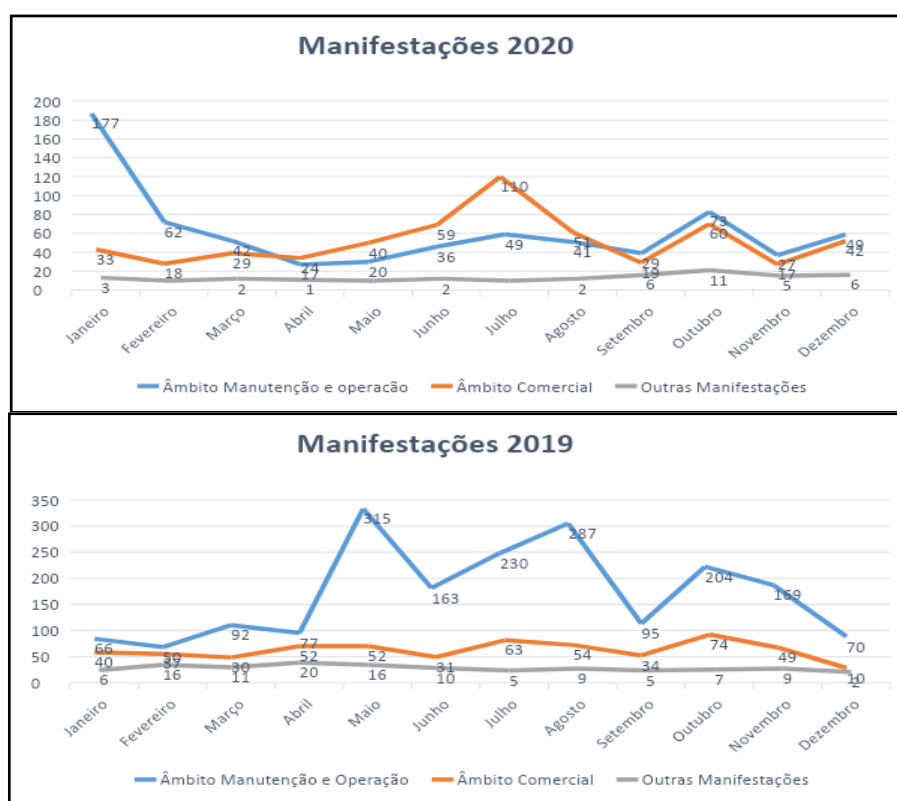


Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

### 3.2 DADOS SOBRE AS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELA REDE DE OUIDORIA DO GOVERNO DO MARANHÃO (SISTEMA ELETRÔNICO E-OUV)

Em 2020, foram registradas 1.229 manifestações que correspondem a uma queda na ordem de 49,81 % no volume de registros em comparação com 2019, quando foram registradas, exatamente, 2.467. Quando expostos os números mensais durante 2020, verifica-se um efeito sazonal, o qual se pode visualizar no gráfico abaixo (Figura 3) As manifestações foram classificadas de acordo com os assuntos: âmbito de manutenção e operação, âmbito comercial e demais manifestações que são internas ou de ordens administrativas.

Figura 3 - Gráfico com manifestações dos usuários ano de 2020/2019



Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

Comparando com o gráfico de 2019 (Figura 3), nota-se que em 2020 houve uma queda no número de manifestações no âmbito de manutenção e operação. Além disso, houve um registro crescente nas manifestações comerciais a partir do mês de abril de 2020, atingindo um pico no mês de julho, com estabilização no mês de agosto na média do ano de 2019. Com referência às manifestações de ordem de manutenção e operação, identifica-se uma forte variação decrescente, a partir do mês de janeiro

de 2020, diferente de 2019, quando houve variações crescentes com picos em maio, agosto e outubro de 2019.

Destaca-se que a redução nas demandas para a ouvidoria, por se só, não necessariamente indica melhor eficiência dos serviços, pois será necessário analisar nos próximos estudos o quantitativo de registros nos canais convencionais. Além disso, cabe salientar que os impactos da pandemia contribuíram, com a diminuição das manifestações em 2020 na ouvidoria, que é um canal de segunda instancia, já que os canais convencionais tiveram uma massiva divulgação pela assessoria de comunicação da CAEMA no período de março a dezembro de 2020, quando tivemos suspensão dos serviços presenciais.

Tabela 2 - Dados comparativos 2019/2020

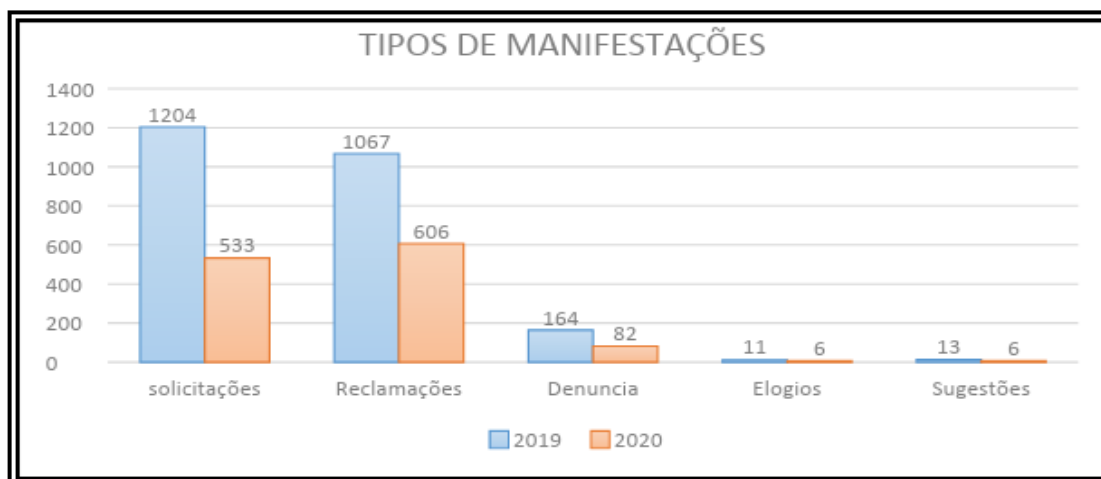
Tabela Comparativa de Registros		
Mês	2019	2020
Janeiro	112	213
Fevereiro	103	80
Março	133	73
Abril	149	42
Maio	383	60
Junho	204	97
Julho	298	159
Agosto	350	94
Setembro	134	54
Outubro	285	144
Novembro	227	116
Dezembro	89	97

Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

### 3.2.1 Tipos de manifestações em quadro comparativo

A Ouvidoria recebe vários tipos de manifestação dos usuários, que podem ser reclamações, solicitações, denúncias, sugestões, elogios e outros. A comparação da quantidade destes tipos de manifestação entre 2019 e 2020 estão apontadas na Figura 4.

Figura 4 - Gráficos com a quantidade de manifestações



Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

Observa-se no gráfico que a maioria das manifestações são relativas às solicitações de usuários, inclusive tendo apresentado em 2020 um decréscimo na ordem de 44,26% em comparação com o ano de 2019. Observa-se também que as reclamações, tiveram um decréscimo considerável (56,8 % no ano).

Quanto às manifestações classificadas como “denúncia”, destaca-se também um decréscimo na ordem de 50%. Verifica-se, ainda, que em 2020 houve diminuição de elogios que foram apenas 6 e em 2019 registraram-se 11 elogios. As sugestões também diminuíram.



### 3.2.1.1 Principais temas abordados nas manifestações

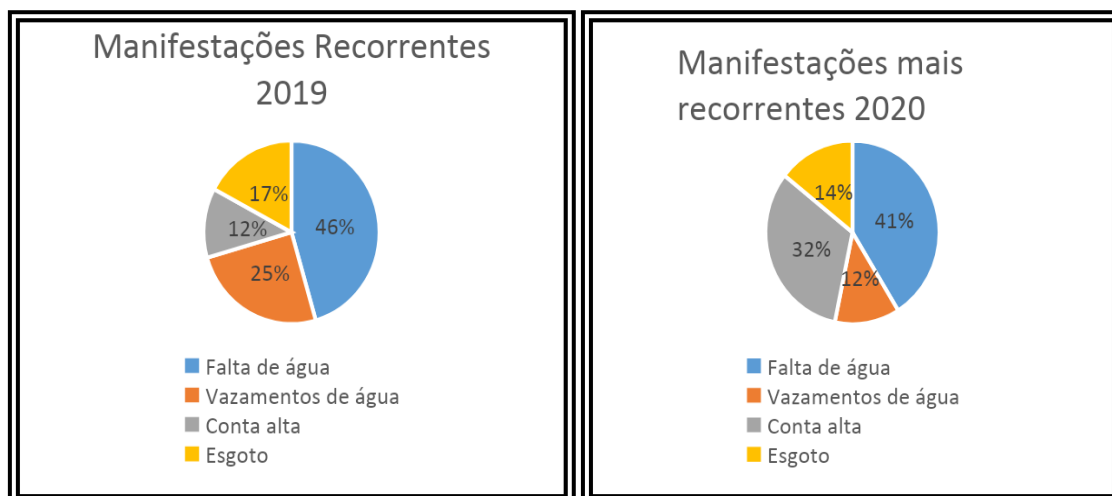
Os principais assuntos das manifestações registradas no ano de 2020 estão demonstrados na tabela 3 e na figura 6, a seguir. Nota-se uma diminuição do número de todas as manifestações recorrentes de 2019 para 2020.

Tabela 3 - Comparativos de manifestações 2020/2019

Comparativo de Manifestações Recorrentes 2019/2020		
	2020	2019
Falta de água	365	839
Vazamentos de água	107	460
Conta alta	287	226
Esgoto	127	317

Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

Figura 5 - Manifestações de 2019/2020 de usuários



Fonte: Ouvidoria - CAEMA, 2020.

Nota-se, conforme discriminado na tabela, a diminuição do número de todas as manifestações recorrentes, mas observa-se nos gráficos o aumento do percentual em 2020, comparativamente ao ano de 2019, em relação ao alto valor do faturamento do consumo. Porém, o maior percentual apesar da diminuição (em relação ao ano anterior) está relacionado à ausência do fornecimento de água.

### 3.2.1.1.1 Comparação do número de manifestações em relação a outras ouvidorias do governo do estado de maranhão

A Rede de Ouvidorias do Estado do Maranhão através da Ouvidoria Geral do Estado – OGE/MA todos os anos divulga a tabela dos órgãos mais demandados do Estado. Geralmente estão com maiores índices de demandados os órgãos que possuem mais serviços públicos e essenciais. A CAEMA sempre aparece entres os primeiros da lista. Segue o quadro comparativo:

Tabela 4 - Quadro comparativo de órgãos mais demandados 2019/2020

QUADRO COMPARATIVO DE ORGÃOS MAIS DEMANDADOS 2019/2020							
2019				2020			
Ordem	Órgão	Quantidade	Percentual	Ordem	Órgão	Quantidade	Percentual
1°	SEDUC	4.617	25,65%	1°	DETRAN	2.369	23%
2°	DETRAN	3.736	20,75%	2°	SEDUC	1.878	18%
3°	CAEMA	2.460	13,66%	3°	SEGEP	1369	13%
4°	SEGEP	1588	8,82%	4°	CAEMA	1.137	11%
5°	EMSERH	655	3,64%	5°	IPREV	459	4%
6°	IPREV	547	3,04	6°	PROCON	445	4%
7°	PROCON	444	2,47%	7°	SEAP	375	3%
8°	SETRES	382	2,12%	8°	MOB	357	3%
9°	SEAP	349	1,94%	9°	EMSERH	344	3%
10°	MOB	320	1,78%	10°	EMAP	207	2%

Fonte: Relatório da Ouvidoria Geral do Governo do Maranhão, 2020.

Observa-se na tabela acima, que em 2020 a CAEMA encontra-se na 4° posição dentre os 10 órgãos mais demandados no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo do Estado do Maranhão. Em 2019 encontrava-se em 3° posição, decrescendo apenas uma posição. Apesar dessa melhora na posição em índices de órgãos com maior número de manifestações, ficar em 4° posição é indicativo que há a necessidade de melhoria na eficiência dos serviços.

#### **4 UMA VISÃO ESTRATÉGICA PARA A OUVIDORIA DA CAEMA**

A origem do termo estratégia remonta ao grego, "strategía", aplicada ao planejamento e execução de operações militares, com vista a alcançar determinados objetivos. Há 2500 anos SunTzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado "A Arte da Guerra". Ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra; se não conheces aos demais nem te conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha. (TZU, 2010, p.14)

A visão estratégica propicia as instituições à capacidade de enfrentar os desafios que as transformações do ambiente externo impõem com maior eficácia. Para a formulação de uma visão estratégica adequada, deve-se colher informações dos ambientes internos e externos para que a partir daí possa escolher o método adequado para melhoria contínua dos processos.

Sendo assim, a Ouvidoria da CAEMA é um importante instrumento para colher as informações que possam adequar continuamente às exigências dos usuários e às transformações que a sociedade impõe.

Considerando as análises dos dados dos anos de 2019 e 2020, sugerem-se as seguintes proposições e ações a serem planejadas e implantadas no sentido da contínua melhoria e aperfeiçoamento quanto ao atendimento de demandas dos usuários tendo como base as manifestações de segunda instância que são direcionadas à ouvidoria.

##### **4.1 CANAIS CONVENCIONAIS DE ATENDIMENTO DA CAEMA**

Tendo em vista a grande quantidade de manifestações recebidas pela ouvidoria da CAEMA, que deveriam ter sido encaminhadas aos meios de atendimento (1ª instância), propõe-se estudar formas de divulgação dos canais convencionais, importante elaborar um plano de comunicação e marketing dos canais convencionais.

Cabe registrar que inúmeras manifestações de relatos de usuários recorreram à Ouvidoria por não conseguirem acessar os canais de primeira instância. Esses canais de atendimento não são subordinados diretamente à Ouvidoria, porém, cabe à mesma monitorar estes serviços no sentido de diagnosticar inconformidades e trabalhar as correções para buscar sempre a melhoria contínua.

Nesse sentido, a alta gestão deve buscar mecanismos que sustentem as competências de monitoramento da Ouvidoria perante os canais convencionais de atendimento. Para tanto, sugere-se algumas ações que devem ser analisadas pela Ouvidoria para subsidiar melhorias no atendimento dos canais convencionais.

**Call Center, Loja Virtual e APP:** Acesso aos relatórios de desempenho mensais e analisar os fluxos de processos até a solução da demanda dos usuários avaliando o tempo de resposta. **Atendimento Presencial:** Estudar os manuais e os fluxos de atendimento. Identificar inconformidades no atendimento bem como sugerir um acolhimento confortável, seguro e humanizado.

#### **4.1.1 Utilizar a ouvidoria como instrumento de compliance para melhoria contínua da qualidade dos serviços operacionais e comerciais**

A ouvidoria também é canal de denúncias internas e externas com o objetivo de apurar eventuais desvios de conduta e integridade de empregados, gestores, dirigentes e fornecedores que são apurados pelo Comitê de Conduta e Integridade de Companhia ou pelo Comitê de Auditoria Estatutário conforme prevê os termos do § 2º, art. 24, da Lei nº 13.303/2016.

Art. 24. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 2º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir meios para receber denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à empresa pública ou à sociedade de economia mista, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades. (BRASIL, 2016).

As recorrentes manifestações relacionadas à falta ou a qualidade dos serviços de abastecimento de água potável, coleta e tratamento de esgotos, problemas no faturamento e reclamações relacionados ao tempo de resposta dos atendimentos são indicativos de que é necessário aprimorar todos os fluxos de processos operacionais e comerciais para gerar eficiência dos sistemas de saneamento com foco na satisfação dos usuários. Os relatórios qualitativos e quantitativos que consideram as necessidades das diversas regiões de atendimento da empresa e os perfis e características dos usuários devem ser discutidos na alta gestão e até no Conselho de Administração.

Do ponto de vista do compliance, as ouvidorias são essenciais, pois sem a existência e manutenção de um canal de denúncia, a detecção de irregularidades se torna muito mais difícil e onerosa. Sendo assim, políticas de prevenção e combate à corrupção devem ser transversais, unindo

esforços de ouvidorias, órgãos e entidades e estruturas de controle externo e interno, incluindo a sociedade civil. (MELO, 2020, p.37)

No âmbito da administração pública pode-se destacar algumas boas práticas de ouvidoria como instrumento de promoção do compliance e de integridade a exemplo do **Projeto Ouvidoria 4.0** – Segundo os estudos de Natália T.de Melo (2020, p. 40 e 41), o projeto foi criado no âmbito da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais -OGE/MG e com as seguintes diretrizes: promoção da ética e da conformidade no comportamento de agentes e servidores públicos, aumentar o nível de maturidade da governança pública da OGE-MG, promover o compliance interna e externamente, otimizando a atuação enquanto instrumento de combate a prevenção à corrupção, promover o controle social e melhorar os serviços públicos.

O referido projeto estabeleceu vários indicadores dentre eles, os indicadores de compliance ligados diretamente aos prazos legais de tratamento das manifestações e à pactuação de recomendações estratégicas junto aos órgãos. Os indicadores efetivam a função compliance pois visam aumentar a efetividade e do controle social por meio de ações corretivas e preventivas propostas pelas Ouvidorias.

Os Estudos apontaram em sua conclusão de que a Ouvidoria Geral de Minas Gerais com o projeto confere um forte caráter de compliance, por potencializar a capacidade de detecção de irregularidades, observando o princípio da legalidade e promovendo a ética no serviço público, cumprindo ainda melhor as competências legais a ela atribuídas estabelecendo, assim, maior conformidade nos processos e ganhos nas eficiências dos serviços.

Um Programa de Compliance passa a ser obrigatório por determinação legal nas empresas estatais. O forte grau de controle e regulação exige que as empresas de Saneamento estejam adequadas. Para tanto, a Ouvidoria da CAEMA deve aprimorar os relatórios com indicadores de compliance que devem ser divulgados mensalmente a todos os setores da empresa como forma de ser instrumento de avaliação da Gestão, contribuindo nas boas práticas de Governança no âmbito do compliance e da integridade.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo avançou ao discutir a importância que a Ouvidoria da CAEMA tem para a política de governança da empresa e em seu escopo a política de integridade, o monitoramento da qualidade dos serviços e de acesso à informação. Ao investigar as reclamações, denúncias, sugestões, elogios e solicitações, utilizando-se dos dados e parâmetros do sistema da Rede de Ouvidoria do Governo do Estado e do Sistema de Informação ao Cidadão além dos canais internos, e-mail e comunicações internas foi evidenciado que as manifestações de ouvidoria são um termômetro da Gestão, indica o grau de satisfação do usuário e ajuda na identificação de riscos.

As empresas de saneamento de todo Brasil precisam se adequar ao novo marco legal do saneamento recém aprovado que aprimora a regulação e estabelece metas para qualidade e universalização dos serviços, neste contexto se insere a Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão. Para tanto, a ouvidoria precisa aprimorar os processos com base na Política de Governança da empresa que ainda está sendo implementada com base nos mais recentes marcos.

Os resultados deste estudo apontaram que a ouvidoria precisa corrigir processos com base nas recorrentes manifestações relacionadas à falta ou a qualidade dos serviços de abastecimento de água potável, coleta e tratamento de esgotos, problemas no faturamento. Os dados indicam que é necessário aprimorar todos os fluxos de processos operacionais e comerciais para gerar eficiência dos sistemas de saneamento com foco na satisfação dos usuários e conformidades dos processos estabelecendo a cultura de compliance na empresa.

As conclusões sugerem, ainda, que a ouvidoria da empresa precisa integrar os fluxos ao setor que monitora a Política de Governança da Empresa indicando as possíveis inconformidades que possam gerar riscos no atendimento dos serviços e prejuízos patrimoniais e financeiros. A Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos Corporativos da CAEMA instituída em 2019 aponta que, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que ameaçam atingir os objetivos, o cumprimento dos prazos, as leis e regulamentos, evitam, com soluções estratégicas, o consumo intenso de recursos melhorando continuamente os processos organizacionais.

Os resultados do estudo demonstraram que a ouvidoria da CAEMA é um instrumento necessário para a promoção do Compliance, da Integridade, do Gerenciamento de Riscos. Utilizou-se, como forma de obtenção de dados, as

manifestações no sistema e-Ouv-Ma e e-SIC-Ma bem como documentos que institucionalizam a governança da empresa.

Nas pesquisas futuras, sugere-se analisar as tratativas de soluções dos problemas a partir dos setores. Além disso, o estudo pode ser ampliado para avaliação dos canais convencionais de atendimento e os processos que monitoram os sistemas operacionais da companhia. Sugere-se, ainda, que futuros estudos sejam referentes as inconformidades identificadas nas manifestações e como foram tratadas para solução e ainda como serão realizados o monitoramento de riscos para que problemas não sejam recorrentes. E, por fim, podem ser usadas outras metodologias, com pesquisa de campo inclusive com usuários.

## REFERÊNCIAS

ABBI; FEBRABAN. Grupo de Trabalho. **Documento Consultivo**. Função de Compliance. Versão 2004. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em: 24 nov. 2021.

ABIKO A. **Serviços Públicos Urbanos**. Escola Politécnica da USP Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: USP, 2011. 29 p.

BOTEGA, A. O. **Ouvidoria e Serviços de Informação ao Cidadão como Instrumento de Transparência Institucional**. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto: ESSE, Politécnico do Porto, 2018.

BRASIL. **Lei 13.460 de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 30 de nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.078 de 1990 de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm). Acesso em: 30 de nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 30 de nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula Acesso a Informação, Plataforma planalto.gov. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 30 de nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.303/2016 de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 30 de nov. 2021.

CAEMA. **Regimento interno 2017**. Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão-CAEMA. São Luís: CAEMA, 2017. Disponível: [http://www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=60&Itemid=83](http://www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=60&Itemid=83). Acesso em: 20 out. 2021.

JUSBRASIL. Parágrafo 3 Artigo 37 da Constituição Federal de 1988. **Jusbrasil**, 2021. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10711093/paragrafo-3-artigo-37-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 12 DEZEMBRO 2021.



KALIL, E. **Como Implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

LOMBARDI, L. A Ouvidoria como Instrumento de Participação Social e Transparência. 2018. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

MARANHÃO, O. G. D. G. D. E. D. Relatório de Cumprimento da Política de Ouvidoria do Governo do Maranhão. Secretária de Transparência e Controle do Estado do Maranhão. São Luís, p. 14. 2016.

\_\_\_\_\_. Tricentésima vigésima sétima Reunião do Conselho de Administração da CAEMA. **Diário Oficial do Estado**, São Luís, 20 de março de 2012. p. 20.

Disponível em:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P8esM5ndlqMJ:www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D588%26Itemid%3D61+%cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P8esM5ndlqMJ:www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D588%26Itemid%3D61+%cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 20 out. 2021.

\_\_\_\_\_. Tricentésima octagésima sétima Reunião do Conselho de Administração da CAEMA. **Diário Oficial do Estado**, São Luís, 24 de março de 2017. p. 20.

MELO, N. T. A **Ouvidora-geral do Estado de Minas Gerais Enquanto Instrumento de Compliance: um estudo sobre o Projeto Ouvidoria 4.0**. 2020. 65 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho Belo Horizonte, 2020.

MENEZES, R. D. A. **A atuação das ouvidorias públicas federais como estâncias de controle e participação social no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7715/1/td\\_2286.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7715/1/td_2286.pdf). Acesso em: 20 out. 2021.

MORAES, A. A. C. **Fatores que Afetam a Satisfação do Cidadão com o Portal da Transparência e a sua Relação com a Percepção de Confiança na Administração Pública**. 2018. 50 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória- ES, 2018. Disponível em: [http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertação%20-%20Cláudio%20Antonio%20Amaral%20Moraes.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertação%20-%20Cláudio%20Antonio%20Amaral%20Moraes.pdf). Acesso em: 11 nov. 2021.

NASCIMENTO, M. A. S. D. **Abastecimento de Água na Cidade de São Luís do Maranhão, após 10 anos de marco regulatório de saneamento 2007**. São Luís.: Pascoal., 2021. Disponível em: <https://editorapascal.com.br/2021/08/17/abastecimento-de-agua-no-municipio-de-sao-luis-maranhao-apos-10-anos-do-marco-regulatorio-2007/>. Acesso em: 20 de nov. 2021.

ROSA, C. C. Análise dos Formatos para Efetivação da Transparência: Ouvidorias e Serviços de Informação ao Cidadão. *In*: CONGRESSO SECRETÁRIOS DE ESTADO DE GESTÃO PÚBLICA, 16. Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2013.

SANTIN, V. F. Serviços Públicos e Direitos Humanos. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto, ano 24, v.28, n.2, p.134 – 153, 2019.

\_\_\_\_\_. Cortesía en el servicio público. In: CONGRESO LATINOAMERICANO POR LA PAZ, 2., 2018. Anais... Lima-Peru: UCSS, 2018. p. 243/245.

SILVA, F. T. **Ouvidoria como Instrumento de Gestão**: estudo de Caso na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. 2021. 79 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Jardim dos Livros; Edição Limitada, 2010

VIEIRA, M. P. **Compliance**: ferramenta estratégica para as boas práticas de Gestão. 2013. 60 f. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa -MG, 2013.

ZANELLA, V.; SCHMITT V. Ouvidorias Públicas Municipais: instrumento de participação popular na gestão. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, Ano 1, n. 1, 2017/2018, p. 93.