

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Gepem – Estudos e Pesquisas de Marketing

**CONECTANDO O CIDADÃO À OUVIDORIA: COMO A ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL PODE IMPULSIONAR A COMUNICAÇÃO**

00607816961

Florianópolis

2025

PROPOSTA DE PESQUISA: CONECTANDO O CIDADÃO À OUVIDORIA: COMO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PODE IMPULSIONAR A COMUNICAÇÃO

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A comunicação eficaz entre o serviço público e a sociedade é um fator essencial para garantir a transparência, confiança e participação ativa dos cidadãos. Dentro desse contexto, as ouvidorias públicas desempenham um papel crucial como canais de diálogo entre o poder público e os cidadãos, recebendo demandas, críticas, sugestões e até elogios (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2012a). No entanto, apesar da importância das ouvidorias, observa-se que muitos cidadãos ainda enfrentam dificuldades para acessar e interagir de maneira eficiente com esses serviços. A falta de clareza na comunicação, a morosidade nas respostas e a complexidade dos processos internos podem resultar em um distanciamento entre a ouvidoria e o público, comprometendo a eficácia e a satisfação dos cidadãos.

O **problema** central que dá efeito a esta pesquisa é a identificação de falhas na comunicação entre as ouvidorias públicas e os cidadãos, que frequentemente resultam em uma prestação de serviço ineficaz e desinteressada por parte da população. Embora as ouvidorias sejam projetadas para ouvir e resolver as demandas da sociedade, diversas barreiras organizacionais e de comunicação limitam a eficiência do serviço, dificultando o acesso dos cidadãos aos canais de ouvidoria e prejudicando a qualidade do atendimento.

Essa situação representa uma **oportunidade** para investigar como a comunicação nas ouvidorias pode ser aprimorada, de modo a garantir uma interação mais fluida, transparente e eficiente. A pesquisa buscará identificar as causas dessa desconexão, levando em consideração as características organizacionais, processos internos e as ferramentas de comunicação utilizadas pelas ouvidorias públicas. Além disso, a pesquisa também explorará como a implementação de novos métodos de comunicação e tecnologias pode transformar a experiência do cidadão e melhorar o atendimento.

O **objetivo principal** desta pesquisa é propor uma intervenção prática que melhore a comunicação nas ouvidorias públicas, tornando-a mais eficiente, acessível e transparente. A dissertação buscará analisar as barreiras comunicacionais existentes entre as ouvidorias e os cidadãos, identificando os pontos críticos que comprometem a qualidade do atendimento e a participação da população, avaliar o impacto das características organizacionais e dos

processos internos no desempenho das ouvidorias, desenvolver e propor soluções para otimizar a comunicação nas ouvidorias, incluindo o uso de novas tecnologias, processos mais ágeis e estratégias de engajamento do público e apresentar um plano de comunicação/ intervenção que possa ser implementado nas ouvidorias públicas de Santa Catarina, com o intuito de melhorar a eficiência na comunicação e a relação entre o serviço público e a sociedade.

2- JUSTIFICATIVA

A proposta de pesquisa é altamente relevante para diversos órgãos públicos, especialmente aqueles que lidam com demandas de Ouvidoria e com os princípios estabelecidos pela Lei de Acesso à Informação (LAI) que regulamenta o direito de acesso às informações públicas, conforme manda a Constituição Federal Lei Federal nº 12.527/11 e Demanda de Ouvidoria que é uma manifestação, como uma reclamação, denúncia, solicitação, sugestão ou elogio, que é enviada a um órgão de Ouvidoria. A comunicação eficaz entre a administração pública e os cidadãos é essencial para garantir maior transparência, confiança e participação ativa da sociedade.

Atualmente, muitos órgãos centrais de ouvidoria enfrentam o desafio de responder às demandas de maneira eficiente, mas a linguagem técnica e burocrática utilizada nas comunicações pode gerar dificuldades para o entendimento do público. A adoção de uma linguagem mais **acessível e padronizada** seria um avanço significativo para melhorar a clareza e a compreensão das respostas e interações, favorecendo a participação cidadã e a satisfação do público nas respostas.

Além disso, a capacitação dos servidores que atendem diretamente ao público, como os que operam canais como o 0800 e outros meios de comunicação, é fundamental para oferecer um atendimento mais eficaz e acolhedor. Uma abordagem mais empática e competente pode resultar em uma experiência mais positiva para o solicitante da Demanda e aumentar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

A divulgação das ferramentas de Ouvidoria, de forma estratégica e envolvente, também é uma medida importante. Quando feita de maneira clara e acessível, a comunicação pode transformar a Ouvidoria em um canal eficiente e ativo, incentivando o público a utilizá-la como um recurso útil, sem sobrecarregar o cidadão com informações excessivas, incompreensíveis e monótonas. Esse aprimoramento das práticas comunicacionais pode elevar o nível de confiança

da população nas instituições e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos Ouvidores e colaboradores da área.

Para minha vida profissional, a pesquisa é de grande importância, pois trabalho há quase dois anos na Controladoria do Estado de Santa Catarina, no setor de controle interno. Nesse contexto, tenho uma visão prática de como as demandas de Ouvidoria e as exigências da Lei de Acesso à Informação impactam diretamente a gestão pública. A oportunidade de pesquisar formas de melhorar a comunicação nesses canais é valiosa para o meu crescimento profissional, pois me permite aprimorar minha atuação na interface entre a administração pública e os cidadãos.

Além disso, a experiência adquirida me permitirá expandir meus conhecimentos em áreas essenciais como gestão pública, controle interno e comunicação organizacional, o que ampliará minha capacidade de contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes e transparentes. As soluções que propuserem para aprimorar a comunicação nas Ouvidorias e em outros serviços públicos podem ser aplicadas não apenas na Controladoria, mas em diversas outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes, o que ampliaria o impacto positivo dessa pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será adotada uma abordagem teórica que busca compreender a comunicação no contexto da administração pública e suas implicações para a gestão das Ouvidorias. A base teórica será composta por autores que discutem a comunicação institucional, a importância da Ouvidoria como canal de interlocução entre o Estado e a sociedade, além dos desafios e práticas na gestão pública.

O marketing também tem espaço no setor público especialmente quando falamos de estratégias de comunicação Kotler (1999). Uma comunicação bem estruturada pode aumentar a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos. Esse olhar nos ajuda a entender como as Ouvidorias, ao se comunicarem melhor, podem não só melhorar o atendimento, mas também fortalecer a imagem da instituição diante da sociedade

Segundo Almeida, Mello e Souza (2010), a comunicação interna nas organizações públicas constitui um dos principais instrumentos de endomarketing, sendo fundamental para o alinhamento entre servidores e gestão. Uma comunicação eficaz contribui diretamente para a implementação bem-sucedida de programas e políticas públicas, refletindo-se na melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão. Essa perspectiva teórica será utilizada neste artigo

para analisar de que forma a comunicação interna, no contexto das Ouvidorias, pode favorecer o aprimoramento do atendimento ao público.

A comunicação organizacional, especialmente no setor público, vai além da mera transmissão de informações. Trata-se de um componente estratégico que pode aproximar ou afastar o cidadão da administração pública. Nesse sentido, a ouvidoria surge como um elo vital entre o Estado e a sociedade, sendo essencial que ela esteja integrada à estrutura organizacional de forma eficaz e participativa.

Como destaca Kunsch (2003, p. 49), "a comunicação deve ser compreendida como uma função estratégica da gestão, essencial para promover o relacionamento da organização com seus públicos de interesse". Essa perspectiva reforça a ideia de que não basta que existam canais de escuta, como a ouvidoria, se estes não estiverem inseridos em uma lógica de gestão comunicativa e orientada para o cidadão.

Uma análise feita por Pinheiro et al. (2015) revela uma situação que pode ser paralelamente observada em muitas estruturas públicas: a fragilidade comunicacional compromete a efetividade das ações e o vínculo com a comunidade. Embora haja um discurso institucional alinhado, a ausência de ferramentas adequadas de comunicação impede que as mensagens cheguem de forma clara e valorizada ao público. Essa desconexão reduz o potencial transformador de iniciativas sociais e compromete a percepção da imagem institucional. De forma análoga, a ouvidoria pública, quando não integrada estrategicamente à comunicação organizacional e à gestão, corre o risco de se tornar um canal burocrático e pouco atrativo para o cidadão. Portanto, é essencial que a ouvidoria adote uma postura proativa, com ações comunicacionais planejadas, capazes de impulsionar o engajamento, ampliar a escuta social e fortalecer a confiança nas instituições públicas.

Muitos cidadãos ainda desconhecem a existência ou não compreendem plenamente função da Ouvidoria. Isso reforça a necessidade de estratégias de comunicação integrada e institucional, alinhadas à estrutura organizacional, para que a ouvidoria cumpra de fato seu papel social, apesar dos avanços legais e institucionais, ainda há desafios significativos em relação à visibilidade e à compreensão do papel das ouvidorias públicas. Um estudo realizado por Santos et al. (2017), com cidadãos de Florianópolis (SC), revelou que muitas pessoas desconhecem ou não compreendem plenamente a função das ouvidorias, o que limita seu uso como ferramenta de cidadania ativa. Esse dado evidencia a urgência de integrar a comunicação institucional às práticas da ouvidoria, dentro de uma estrutura organizacional que valorize a escuta, a transparência e o retorno qualificado às manifestações dos usuários dos serviços

públicos.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa será estruturada de maneira a permitir uma análise abrangente e detalhada, a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 46). Sobre a comunicação nas ouvidorias públicas em Santa Catarina, visando identificar práticas eficazes, desafios e soluções para a melhoria da interação entre cidadãos e órgãos públicos. O objetivo principal é analisar como a comunicação pode ser simplificada e tornar-se mais eficiente, promovendo uma melhor experiência tanto para os usuários quanto para os servidores.

A pesquisa será realizada em diversas organizações públicas em Santa Catarina, com foco específico em ouvidorias públicas estaduais e municipais. Serão selecionados órgãos públicos que atuam com canais de ouvidoria, incluindo os serviços de atendimento 0800 e plataformas de denúncia, com a intenção de cobrir uma variedade de contextos e tipos de serviços prestados ao público. A pesquisa será conduzida em diferentes setores públicos, como saúde, educação, transporte e segurança pública, para entender as especificidades de cada área. A pesquisa envolverá dois grupos principais de público-alvo:

- ✧ Usuários dos serviços de ouvidoria: cidadãos que utilizam os serviços das ouvidorias públicas para registrar demandas, queixas ou solicitar informações.
- ✧ Servidores públicos que trabalham nas ouvidorias: tanto os servidores responsáveis pelo atendimento direto (como os que operam os canais 0800) quanto aqueles que realizam a triagem e encaminhamento das demandas.

Esses grupos serão fundamentais para obter uma visão abrangente sobre os desafios enfrentados por ambas as partes na comunicação e para coletar informações sobre possíveis melhorias.

Serão levantados dados qualitativos e quantitativos nas seguintes etapas:

No processo de investigação, documentos institucionais e registros públicos também foram considerados fontes relevantes de análise. De acordo com Evangelista (2012, p. 8), “[...] todos os documentos são importantes, em graus diferenciados, e expressam determinações históricas que estão no cerne do corpus documental”. No entanto, para que esses documentos

revelam seu real valor analítico, é necessário um processo reflexivo, que envolva a desconstrução e posterior reconstrução dos sentidos ali presentes. Tal abordagem exige a decomposição crítica das fontes, observando sua natureza, grau de confiabilidade e o contexto em que foram produzidas. Assim, é possível atribuir significado ao material analisado, compreendendo-o como expressão viva de práticas organizacionais, sociais e comunicacionais.

Documental:

Análise de documentos internos e públicos das ouvidorias, como relatórios de atendimentos, procedimentos operacionais e diretrizes de comunicação, também será analisado o site oficial das ouvidorias, com foco na acessibilidade e transparência das informações oferecidas ao público.

Questionários:

Questionários serão aplicados aos usuários das ouvidorias para avaliar a satisfação com o atendimento, a compreensão das respostas recebidas e a percepção sobre a clareza das informações fornecidas. Os questionários também serão direcionados aos servidores das ouvidorias, com foco em sua capacitação, percepção sobre a qualidade da comunicação e sugestões para melhorias.

Entrevistas:

Entrevistas semiestruturadas serão realizadas com gestores e coordenadores de ouvidorias para entender os desafios estruturais, a capacitação dos servidores, as estratégias de comunicação e os processos de gestão das demandas. Serão feitas também entrevistas com especialistas em comunicação pública, como professores, consultores e pesquisadores para obter insights sobre as melhores práticas e modelos para a comunicação eficaz no setor público.

Observação participante:

Durante o processo, será realizada uma observação direta no atendimento ao público, especialmente nos canais 0800 e em atendimentos presenciais, com o objetivo de analisar a interação entre servidores e usuários e identificar pontos de melhoria na comunicação.

A organização e sistematização dos dados seguirão um processo em três etapas principais:

Análise Quantitativa:

Os dados dos questionários serão organizados e analisados estatisticamente para identificar padrões de satisfação e percepção entre os usuários e servidores. Serão gerados gráficos e tabelas para identificar as principais falhas de comunicação, como demoras no atendimento, linguagem complexa e falta de clareza nas respostas.

Análise

Qualitativa:

As entrevistas e observações serão transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo, buscando identificar temas recorrentes e tendências nas respostas. Será possível observar pontos como a dificuldade no uso das plataformas de ouvidoria, a falta de treinamento dos operadores do 0800 e a necessidade de simplificação das solicitações feitas pelos usuários. As sugestões para melhorias levantadas durante as entrevistas também serão agrupadas em categorias, como capacitação dos servidores, simplificação do processo de atendimento e estratégias para aumentar a eficiência do serviço.

Proposta

de

Intervenção:

Com base nos dados levantados, será elaborada uma proposta de intervenção focada na simplificação da comunicação entre as ouvidorias e os cidadãos. A proposta incluirá sugestões para:

- ☐ Padronização e simplificação das mensagens e solicitações no sistema de ouvidoria, com uso de linguagem acessível e objetiva.
- ☐ Capacitação contínua dos servidores responsáveis pelo atendimento 0800, com ênfase na comunicação eficaz, empatia e resolução rápida de problemas.
- ☐ Melhoria no processo de triagem e encaminhamento das demandas, de modo a agilizar as respostas e evitar processos burocráticos morosos.
- ☐ Campanhas de conscientização e divulgação das ferramentas de ouvidoria para os cidadãos, com o objetivo de tornar o processo mais acessível e menos intimidador.

A análise dos dados será fundamental para garantir que a intervenção proposta esteja alinhada com as necessidades reais dos usuários e servidores, além de contribuir para uma comunicação mais eficaz entre os dois grupos. Afinal, como destaca Kunsch (2003, p. 93), a

comunicação organizacional “deve ser pensada como um processo estratégico, articulador das relações entre a organização e seus públicos, capaz de gerar mudanças e produzir sentido”.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A implementação dos resultados desta pesquisa visa fortalecer a atuação da Ouvidoria enquanto canal estratégico de comunicação entre o cidadão e a administração pública. A partir da análise dos dados obtidos, pretende-se propor recomendações práticas e factíveis que contribuam para a melhoria da estrutura organizacional da Ouvidoria, especialmente no que diz respeito à sua capacidade comunicacional.

Com base nos resultados, será possível sugerir medidas que envolvam desde a capacitação dos servidores da Ouvidoria, o aperfeiçoamento dos fluxos de informação, até a adoção de ferramentas comunicacionais mais eficazes e acessíveis aos cidadãos. Também se busca potencializar a visibilidade da Ouvidoria e seu papel institucional junto à sociedade, tornando-a mais próxima, participativa e resolutiva.

No contexto da área do serviço público, essas mudanças poderão ser implementadas por meio de parcerias internas com setores como comunicação institucional, tecnologia da informação e recursos humanos. Além disso, a incorporação de práticas de escuta ativa e de feedback contínuo entre os servidores e os usuários do serviço pode se mostrar fundamental para alinhar as expectativas e reforçar a confiança na Ouvidoria.

Considerando a viabilidade prática, o projeto poderá ser apresentado à gestão institucional como uma proposta de inovação administrativa de baixo custo e alto impacto, especialmente por utilizar recursos já disponíveis e se basear em estratégias de comunicação integrada e planejamento participativo.

6- CRONOGRAMA

Etapa	Atividade
--------------	------------------

- | | |
|---|---|
| 1 | Levantamento bibliográfico e fichamentos |
| 2 | Elaboração e refinamento do projeto final |

- 3 Submissão do projeto e qualificação
- 4 Coleta de dados (entrevistas e documentos)
- 5 Transcrição e análise dos dados
- 6 Redação dos capítulos finais
- 7 Revisão, normalização e entrega da dissertação
- 8 Defesa final

7- REFERÊNCIAS

Almeida, L. M. D. S., Souza, L. G. M. D., & Mello, C. H. P. (2010). **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade:** estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17, 19-34.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Orientações para a atuação das ouvidorias públicas no atendimento ao cidadão**. Brasília: CGU, [dados de publicação]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/ogu->

[atendimento-cidadao.pdf](#) . Acesso em: [28 de março de 2025].

EVANGELISTA, Arlete Margarida S. *História, documento e representação: escravidão e liberdade nas Minas Gerais do século XIX*. São Paulo: Letra e Voz, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

SANTOS, Aline Regina et al. Quem conhece as ouvidorias públicas? um estudo sobre a imagem percebida por cidadãos de Florianópolis (SC). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 73, 2017.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P. ; MONDO, T. S. . TIPOLOGIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS À LUZ DO MARKETING DE SERVIÇOS: UMA PROPOSIÇÃO INICIAL. REVISTA ELETRÔNICA CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E TURISMO, v. 2, p. 15, 2014.

E SOUSA, CECÍLIA MELQUÍADES ; SANTOS, ALINE REGINA ; GRILLO RODRIGUES, ANA PAULA . Mídias sociais e imagem percebida: um estudo em prefeituras catarinenses. PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS, v. 17, p. 1-19, 2022.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P. ; BURGER, F. ; TEZZA, R. . O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. REVISTA DO SERVICO PUBLICO (ONLINE) **JCR** , v. 70, p. 630-657, 2019.

NASCIMENTO PIRES, JÚLIO ; **SANTOS, ALINE REGINA** . DARK SIDE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO:.. Revista Alcance ? Eletrônica, v. 30, p. 1-16, 2023.

PINHEIRO, D. M.; ERTHAL, J. L. ; HAMPE FILHO, H. B. ; SOTTOMAIOR, O. O. . INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING: Um Estudo de Caso no ?Projeto Casa da Petrobrás de Balsa Nova?. In: 9 Encontro de Atividades Científicas, 2006, Londrina. Anais do 9 Encontro de Atividades Científicas. Londrina: Unopar, 2006.