



RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA POR OUVIDORIAS

RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT BY THE OMBUDSMAN

RECOMENDACIONES DE MEJORA DEL DEFENSORES DEL PUEBLO

 <https://doi.org/10.56238/levv16n54-155>

Data de submissão: 27/10/2025

Data de publicação: 27/11/2025

Pedro Carlos Resende Junior

Doutor em Administração

Instituição: Universidade de Brasília

E-mail: pcrj73@gmail.com

RESUMO

A Nova Gestão Pública tem exercido forte influência no modo de administrar das organizações que têm procurado implementar modelos de gestão que tendem à eficácia da ação estatal e entrega de resultados destinados à clientes e cidadãos. Modelos de gestão de alta maturidade promovem a inovação organizacional de forma sistemática e antecipatória, sendo as ouvidorias rica fonte de inovação por meio de recomendações de melhorias (RM) organizacionais. A recomendação de melhorias é uma das competências legais da Ouvíndoria. Este é um artigo teórico-metodológico que descreve um relevante processo do sistemas de ouvidoria e visa resolver um caso concreto referente ao fenômeno da gestão de recomendações de melhorias. O artigo propõe o desenvolvimento de uma metodologia de gestão das RM de Ouvíndoria que têm por base medidas de esforço, tendência e resultado. Os principais resultados estão concentrados na geração de frameworks para gestão de recomendações de melhorias de ouvidorias visando a disseminação da cultura de recomendação de melhorias, o fortalecimento institucional, a valorização do papel estratégico da Ouvíndoria na gestão sistêmica organizacional.

Palavras-chave: Recomendação de Melhoria. Ouvíndoria. Resolução de Problemas. Modelo de Gestão.

ABSTRACT

New Public Management has exerted a strong influence on the way organizations are managed, seeking to implement management models that tend towards the effectiveness of state action and the delivery of results for clients and citizens. High-maturity management models promote organizational innovation in a systematic and anticipatory way, with ombudsman offices being a rich source of innovation through recommendations for organizational improvements. Recommending improvements is one of the legal competencies of the Ombudsman's Office. This is a theoretical-methodological article that describes a relevant process in ombudsman systems and aims to solve a concrete case concerning the phenomenon of managing recommendations for improvements. The article proposes the development of a methodology for managing Ombudsman RM based on measures of effort, trend, and outcome. The main results are concentrated in the generation of frameworks for managing recommendations for improvements in ombudsman offices, aiming at disseminating a culture of recommending improvements, institutional strengthening, and valuing the strategic role of the Ombudsman's Office in systemic organizational management.

Keywords: Improvement Recommendation. Ombudsman. Problem Solving. Management Model.

RESUMEN

La Nueva Gestión Pública ha ejercido una fuerte influencia en la forma en que se gestionan las organizaciones, buscando implementar modelos de gestión que orienten hacia la eficacia de la acción estatal y la obtención de resultados para los ciudadanos. Los modelos de gestión de alta madurez promueven la innovación organizacional de manera sistemática y anticipatoria, siendo las oficinas del defensor del pueblo una fuente importante de innovación a través de recomendaciones para la mejora organizacional (RM). Recomendar mejoras es una de las competencias legales de la Oficina del Defensor del Pueblo. Este artículo teórico-metodológico describe un proceso relevante del sistema del defensor del pueblo y busca resolver un caso concreto sobre la gestión de recomendaciones de mejora. El artículo propone el desarrollo de una metodología para la gestión de las RM del defensor del pueblo basada en indicadores de esfuerzo, tendencia y resultado. Los principales resultados se concentran en la generación de marcos para la gestión de recomendaciones de mejora en las oficinas del defensor del pueblo, con el objetivo de difundir una cultura de recomendación de mejoras, fortalecer las instituciones y potenciar el rol estratégico de la Oficina del Defensor del Pueblo en la gestión organizacional sistémica.

Palabras clave: Recomendación de Mejora. Defensor del Pueblo. Resolución de Problemas. Modelo de Gestión.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os ideais da Nova Gestão Pública (NGP) têm exercido forte influência no modo de administrar das organizações públicas que têm procurado implementar modelos de gestão que tendem à eficácia da ação estatal e entrega de resultados destinados à clientes e cidadãos. Dada a necessidade de catalisar o processo de análise crítica de desempenho em diferentes realidades e contextos, modelos de gestão tem sido adotados por organizações de distintos portes e setores de atuação a fim de prover uma lente de comparada de desempenho. Modelos de gestão de maturidade elevada tendem a promover a inovação organizacional de forma sistemática e antecipatória (Resende et al., 2015; Resende e Reis, 2016).

As ouvidorias são rica fonte de inovação para os modelos de gestão, pois além de ajudar viabilizar o exercício da cidadania (Menezes e Cardoso, 2016), oxigenam a organização pela captação da voz do cliente por meio de manifestações (ideias, reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários). Resende (2025) aponta que a Lei nº 12.527 (Brasil, 2011) e a Lei nº 13.460 (Brasil, 2017) atuam conjuntamente com um fractal de referência de gestão das ouvidorias, onde a primeira garante o acesso à informação, enquanto a segunda define formas de participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública.

Uma das maneiras de retroalimentar o modelo de gestão por meio de correções e inovações se dá por meio de recomendações de melhorias. Afinal, o que é uma recomendação de melhoria? A recomendação de melhoria é uma sugestão para aprimorar um processo ou serviço, que geralmente, tende a aumentar a eficiência e a qualidade, mas não necessariamente o custo de execução. Daí a importância do processo de inovação integrada à cadeia de valor global da organização, onde a partir de um possível problema, podem ser pensadas janelas de oportunidade de soluções.

A recomendação de melhorias é uma das competências legais da Ouvidoria conforme a Lei nº 13.460 (Brasil, 2017). Legalmente, as ouvidorias públicas devem: a) promover a participação do usuário na administração pública; b) acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; c) propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços; d) auxiliar na prevenção e correção de procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei; e) propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei; f) receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes às manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e, g) promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

A proposição de medidas para corrigir desvios de processos e refinar serviços públicos é um dos papéis mais nobres da Ouvidoria e contribui para a maturidade da gestão organizacional. A visão

externa do cliente ou cidadão combinada com as competências internas tem alto potencial de produção de valor agregado para a cadeia de valor da organização. A ação da Ouvidoria visa mitigar riscos, permitindo uma atuação antecipatória na promoção de ajustes à operação da organização. Os desvios ou problemas identificados são avaliados em conjunto com as áreas de forma sinérgica e integrada a fim de aumentar da percepção de satisfação pelos clientes diante das melhorias implementadas.

Com a amplitude das manifestações de clientes a serviços de empresas e órgãos públicos com potencial de geração de recomendações de melhorias, a pergunta de pesquisa que se apresenta é: Como refinar a análise do efeito das recomendações de melhoria da Ouvidoria na cadeia de valor organizacional? Para tanto, o artigo propõe o desenvolvimento de uma metodologia de gestão das recomendações de melhoria de Ouvidoria que tem por base medidas de esforço, tendência e resultado. Os principais resultados esperados são a disseminação da cultura de recomendação de melhorias, o fortalecimento institucional, a valorização do papel estratégico da Ouvidoria na gestão sistêmica organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa é gerar um modelo de análise e comparação de resultados das recomendações de melhoria geradas por uma Ouvidoria. A partir dos requisitos para gerar melhorias e inovação presentes em modelos de excelência de gestão, foram geradas variáveis e categorias de análises que revelam a oportunidade de a organização acessar o termômetro da eficácia organizacional, bem como identificar as dimensões da literatura de gestão de processos presentes e ausentes no fenômeno estudado. Resende e Reis (2016) acrescentam que em modelos de excelência há um conjunto de práticas impulsionadoras de inovação por meio da gestão de recomendação de melhorias. Esta pesquisa foi concebida a partir das visões de excelência em gestão dos seguintes países: Argentina; Brasil; Chile; Colômbia; México e Singapura. No Brasil, foram avaliados o modelo da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ - e do Programa de Gestão Pública - Gespública. Adicionalmente foram investigados os modelos Ibero-Americano e o da União Europeia, totalizando nove modelos, além de referências obtidas na revisão de literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A organização deve gerir suas capacidades e as respectivas restrições a fim de alcançar a execução da estratégia corporativa (Goldratt e Cox, 2014; Resende, 2014; Resende et. al, 2024). O construto capacidade pode ser entendido como a mobilização coordenada dos ativos tangíveis (infraestrutura, processos, pessoas, modelos de gestão, políticas, ...) e intangíveis (marca, reputação, conhecimento técnico, ...) para a execução da estratégia considerando seu potencial máximo de geração de valor aos stakeholders. O conceito de valor máximo está diretamente relacionado ao gerenciamento das restrições que impactam à cadeia de valor da organização. Em uma organização onde os processos da cadeia de valor são interdependentes e a produção de cada área influencia o todo, as restrições

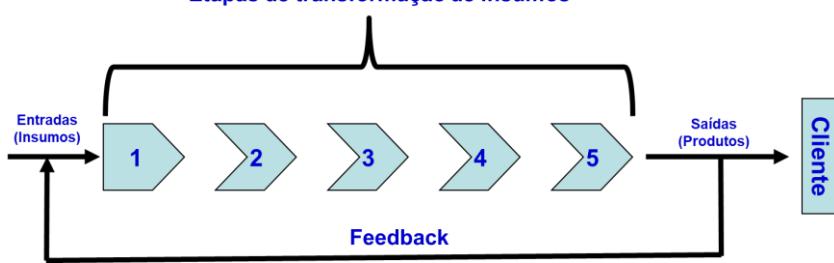
organizacionais, ou seja, todo elemento que limita a organização na execução da estratégia, devem ser gerenciadas detalhadamente (Goldratt e Cox, 2014). As restrições externas podem ser inevitáveis, cabendo a gestão de processos de restrições internas relacionadas a capacidade. A restrição implica diretamente na capacidade máxima do sistema organizacional. Traduzindo as restrições de capacidade podem transformar-se em problemas quando impactam stakeholders. Daí, a relevância de fomentar inteligência organizacional para a produção de recomendações de melhorias. Esta é uma abordagem que antecipa a percepção de problemas.

Todas as manifestações de clientes (ideias, sugestões, reclamações, dúvidas e elogios) podem e devem servir de insumo para a geração de recomendações de melhorias, sendo salutar que os processos de Ouvidoria assegurem que as partes interessadas pertinentes sejam formalmente envolvidas, por meio do acolhimento e análise dessas manifestações, visando melhorias nos processos, na qualidade e no desenvolvimento de produtos e serviços. Os canais de escuta ativa das partes interessadas devem contribuir diretamente para retroalimentação da formulação e execução da estratégia, além de fomentar as instâncias superiores à tomada de decisão. A recomendação de melhoria, necessariamente, deve estar associada a um problema concreto na organização.

Os problemas (restrições) podem ter variações de escala, de frequência de ocorrência, de impacto para stakeholders, de graus de incerteza e de profundidade. Uma das diferenças entre as visões de tratamento de problema e identificar se o problema segue uma abordagem linear (com poucas relações de causa-efeito, compreensão simples, escopo claro para identificar causas-raízes) ou uma abordagem complexa, também chamados de wicked problem (sistemas complexos com inúmeras relações de causa-efeito e com alto grau de incerteza nas possíveis soluções). Como exemplo de problema linear é a gestão de fila de check-in em um aeroporto em um dia comum. Um exemplo de um problema complexo, é a gestão da mobilidade urbana durante a pandemia da Covid. Neste último caso a multicolinearidade do problema é altíssima, significando que muitas variáveis estão altamente correlacionadas. Isso implica que uma ação direta em determinada variável pode ter efeito em todo o sistema, aumentando a complexidade da compreensão, dificultando a interpretação dos resultados e podendo afetar a qualidade da solução.

Figura 1 - Representação de processo linear

Etapas de transformação de insumos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 1 apresenta o exemplo de um processo linear com um conjunto de insumos (entradas) sendo transformados em produtos ou serviços para clientes, conforme Figura 1. Geralmente existe um sistema de controle de feedbacks que retroalimentam as entradas dos processos.

2.1 RECONHECENDO UM PROBLEMA

Se a recomendação de melhoria está associada ao problema, faz-se necessário conceituá-lo. O conceito de problema está intrinsecamente ligado ao de processo, já que é oriundo de um desvio do processo (erro). Primeiramente, define-se o conceito de desvio (D) ou erro (E) como sendo o fruto de um comportamento anômalo ou crônico de um processo que gera um “resultado indesejado (RI)”. Então, quando o resultado desejado (RD) está aquém do realizado (RR), tem-se um “Erro (E)”. Esta proposição é descrita na seguinte forma:

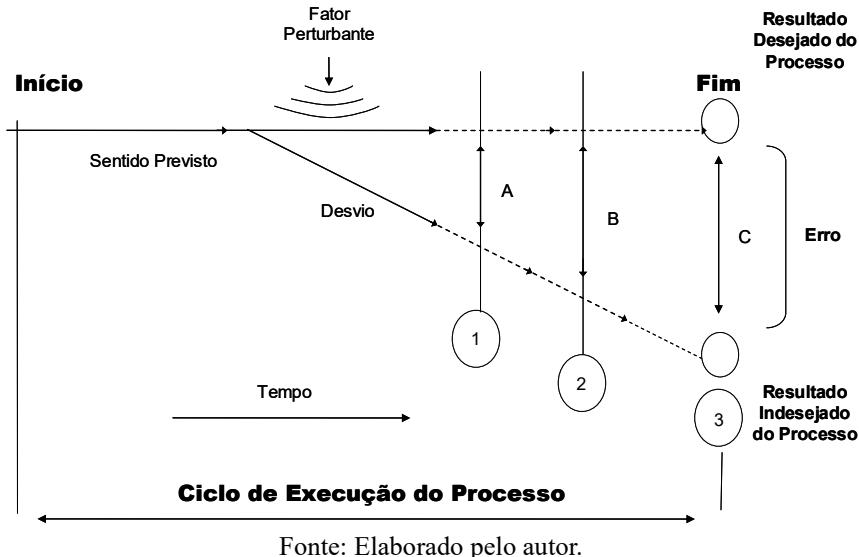
$$E = RD - RR, \text{ se } RD < RR$$

Já, o conceito de PROBLEMA (P) é todo Erro (E), não aceito por um parâmetro de aceitação ou requisito de parte interessada (RPI), causado por um desvio de um padrão (D) que impacta o resultado do processo (RR). E este erro é não aceito por quem? Pelo stakeholder de maior potência, influência e interesse no fenômeno, seguindo os princípios de Mitchell et al (1997). A proposição é apresentada deste modo:

$$P = E > RPI$$

Portanto, um processo pode apresentar vários desvios e não ser detectado algum problema. A Figura 2 apresenta diagrama explicativo para o conceito de problema. O problema é identificado quando se reconhece que determinado resultado apresenta erro maior que o parâmetro de tolerância dos requisitos do processo, que devem ser definidos baseados nas demandas dos stakeholders (clientes, empregados, cidadãos, acionistas, governo, ...). O problema emerge visivelmente quando se reconhece que determinado objetivo, meta ou padrão, isto é, uma situação desejada como alvo, não foi ou não será alcançada.

Figura 2 - Conceito de Problema



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 2, é observado que quanto mais cedo for detectado o “desvio” (E), menor será a dimensão do erro incorrido, isto é, observe na Figura 1 que A é menor que B, que por sua vez torna-se menor que C. No ponto 1 o erro tem a dimensão A, e se nada for feito para corrigir o desvio verificado, este problema terá a dimensão B no ponto 2, e ao final da execução do processo, isto é, no ponto 3, terá a amplitude C. A Figura 3 traz exemplos de problemas organizacionais.

Figura 3 - Problemas organizacionais gerados por desvios de processos

Área Responsável	Problema	Descrição	Danos com potencial de impacto à organização
Varejo	Cliente não atendido	Não execução do serviço no prazo acordado com o cliente	Dano à marca Insatisfação de cliente Perda de recompra Prejuízos financeiros Alto de custo de manutenção de cliente
Operações	Extravio de produtos	Desvio de produtos de clientes para fora da empresa	Dano à marca Insatisfação de cliente Prejuízos com indenizações Clima organizacional prejudicado
Tecnologia	Sistema de rastreamento impreciso	Sistema não informa tempestivamente as informações de produtos adquiridos pelos clientes	Insatisfação de cliente
Operações	Insegurança na prestação de serviço	Falta de segurança para a prestação do serviço pelo empregado	Insatisfação de clientes Prejuízos financeiros Dano à marca Clima organizacional prejudicado
Operações	Avaria em produtos	Defeito nos produtos por falta de qualidade na produção ou execução do serviço	Dano à marca Insatisfação de cliente Prejuízos com indenizações
Ouvidoria	Pós-venda insuficiente	Falta de tratamento tempestivo de reclamações	Dano à marca Insatisfação de cliente

Fonte: Elaborado pelo autor.



Uma maneira bastante usual de identificar problemas nas organizações é comparar performance dos principais indicadores entre organizações do próprio setor e/ou com benchmarks de setores diferentes em processos compatíveis à sua cadeia de valor (FNQ, 2016). A literatura traz imensos exemplos de clusters distintos que performam em produtividade ou em desempenho global a partir do mitemismo interorganizacional. Por exemplo, o processo de atendimento de um hospital, em alguns contextos, pode sugerir práticas de gestão para o check-in ou check-out de um hotel.

2.2 VALIDANDO UM PROBLEMA

O processo de validação de um potencial problema requer a declaração de escopo do problema, que pode se dar pela especificação de uma frase, de um cenário ou contexto a fim de observar os seus reais impactos na cadeia de valor (reais desperdícios e resultados indesejáveis), a sua frequência de ocorrência e a justificativa para emissão de uma recomendação de melhoria (RM). A pergunta a ser feita é por que a organização deve investir energia para adotar uma determinada RM ao invés de buscar soluções para outros problemas da cadeia de valor?

A validação do problema é essencial para elaboração da RM e requer a definição da tríade (problema, justificativa, objetivo), que deve ser formulada para sustentar a pergunta de pesquisa ou questão de pesquisa. Essa pergunta é o centro de todo o processo de investigação da RM. A adoção da RM, necessariamente, deve responder à pergunta de pesquisa associada ao problema.

Como os problemas críticos impactam a cadeia de valor, como são percebidos e até mesmo explicados é foco de pesquisa deste artigo. Para isso, o problema deve ser selecionado com precisão a fim de otimizar os esforços organizacionais para investigá-lo por meio de planejamento de pesquisa, procedimentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados. Para tanto, é crucial que se justifique pesquisar um determinado problema e não, outro. Por exemplo, diante do problema “Entregas de inovação pontuais, não integradas e com baixa consistência estratégica”, uma possível justificativa seria a necessidade de viabilizar a execução da estratégia por meio de entregas de elevada consistência e pertinência, identificando os custos de oportunidade atuais que poderiam ser produzidos caso não houvesse a ocorrência deste problema.

A declaração do problema evita identificações evasivas ou genéricas. Por exemplo, uma organização que declara um problema lacônico de sustentabilidade, deixa de informar se o problema trata da dimensão financeira, ambiental ou social, e nem a sua intensidade. Isso vale para outros temas com variáveis dependentes como por exemplo: Marca, Cultura Organizacional, Investimento, Inovação, Desempenho Organizacional, Transformação Digital, Capital Humano, Portfólio, Ecossistema, Cliente, Fornecedor, Atendimento ou Distribuição. A seguir, são apresentados exemplos de problemas declarados: a) entregas de inovação pontuais, não integradas e com baixa consistência estratégica; b) perda de Market Share; c) alto nível de Churn de clientes; d) alto custo de aquisição de

clientes; e) clima organizacional desfavorável; f) baixa qualificação do corpo técnico; g) acordos de nível de serviço deficientes; e, h) dependência excessiva de competências externas.

O próximo passo da tríade é gerar um objetivo geral, que se atingido, o problema é reduzido ou eliminado. É importante destacar que, dependendo da complexidade do problema, além do objetivo geral, pode ser necessário criar objetivos específicos para elaboração da RM, que são mais do que etapas intermediárias para se alcançar o objetivo geral, mas uma oportunidade de identificar um portfólio de artefatos, como construção de escalas, criação e execução de processos de validação, geração de banco de dados, repositório de melhores práticas organizacionais, geração de modelos de trabalho, entre outros.

Como exemplo, a Figura 4 apresenta um conjunto de exemplos de objetivos (geral e específicos) vinculados a problemas organizacionais reais.

Figura 4 - Exemplos de objetivos vinculados à problemas

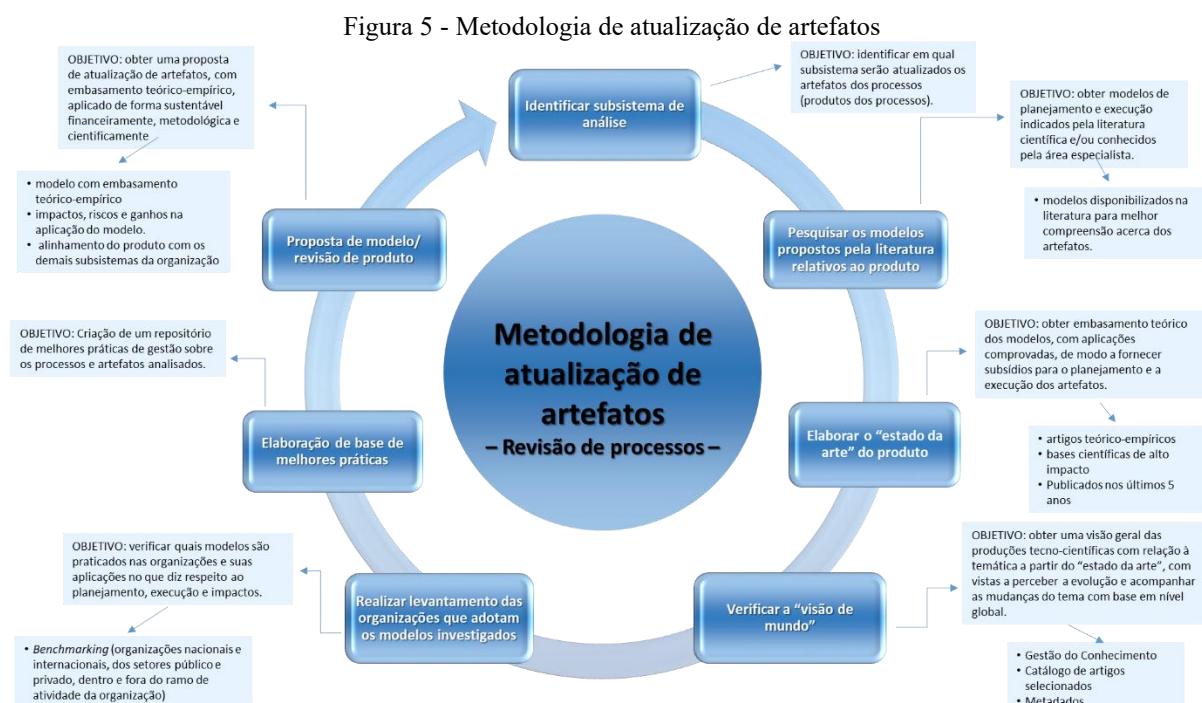
Problema	Objetivo Geral	Objetivo Específico
Entregas de inovação pontuais, não integradas e com baixa consistência estratégica	Elevar a consistência estratégica das entregas de fomento à cultura da inovação	Gerar patentes de novos serviços
Perda de Market Share	Recuperar Market Share em mercados de alta competitividade	Desenvolver política de preço regional
Alto nível de Churn de clientes	Reducir perda de clientes na Região Nordeste	Implementar nova metodologia de relacionamento com clientes
Alto custo de aquisição de clientes	Reducir custo de aquisição de clientes	Implementar canal de atendimento digital
Clima Organizacional desfavorável	Aumentar índice de favorabilidade do clima organizacional	Incluir participação dos empregados na configuração dos planos de melhoria das áreas
Baixa qualificação do corpo técnico	Melhorar qualificação do corpo técnico	Implementar programa de capacitação técnica continuada
Acordos de Nível de Serviço deficientes (Service Level Agreement - SLA)	Tornar os acordos de nível de serviço entre áreas coerentes com a estratégia	Redefinir os requisitos dos stakeholders nos SLAs de todas as áreas
Dependência excessiva de consultorias externas	Utilizar a capacidade instalada da organização	Implementar mapeamento de competências individuais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resende Junior et. al. (2024), conforme Figura 5, sugerem também uma metodologia que pode ser útil para identificar potenciais problemas em organizações. Tal método consiste em realizar análise comparada de práticas organizacionais com o exposto na literatura do tema e com as práticas de outras organizações de alto desempenho. A primeira etapa do método orienta a identificação dos sistemas e subsistemas (processos e subprocessos) da empresa, bem como o portfólio de produtos/serviços (artefatos) que atendem às necessidades organizacionais. A segunda etapa trata, conforme proposto pela literatura científica relacionada, da investigação e avaliação dos modelos associados aos artefatos do subsistema analisado. Isto permite realizar comparações entre modelos desenvolvidos científicamente.

Em seguida, produz-se o estado da arte sobre os temas que permeiam o problema. O estado da arte é o levantamento e avaliação de todos os estudos e pesquisas realizados ao longo dos anos e permite a gerar a quarta etapa: a verificação das perspectivas dos analistas e dos pesquisadores externos. Segundo Romanowski e Ens (2006), o estado da arte permite identificar caminhos percorridos por outros pesquisadores e quais aspectos foram discutidos e abordados, além de contribuir para a constituição do seu escopo teórico. Segundo Rodrigues et al. (2019), em estudos do estado da arte, são feitas comparações importantes sobre mudanças nos cenários de construção e uso dos conceitos em análise.

A quinta etapa consiste na identificação de organizações que adotam soluções para o problema identificado. Tal seleção não deve ser aleatória. O Benchmarking pressupõe um método de seleção de empresas com critérios bem definidos. A sexta etapa trata do levantamento das melhores práticas do mercado, analisando benefícios e desafios de cada prática, fazendo assim a ligação entre modelos conceituais, práticas, padrões e resultados.



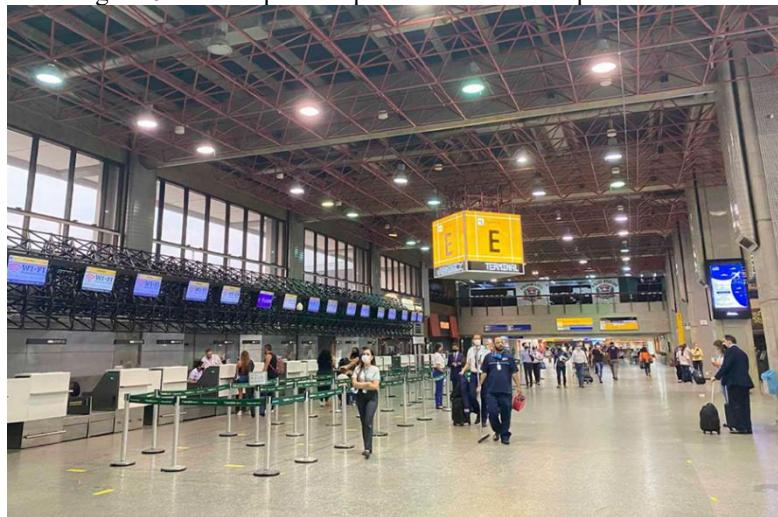
Fonte: Resende et al. (2024).

Após identificar e analisar as melhores práticas, é avaliada a adequação necessária à cultura organizacional para atualização do portfólio. Nesta 7^a etapa são ponderadas variáveis, características organizacionais e recursos para revitalizar o processo na organização por meio de propostas de novas formas de trabalho e novos produtos organizacionais.

2.3 EXPLORANDO ESCOPO DO PROBLEMA

A Figura 6 apresenta o ambiente controlado da área de check-in (Terminal E) do aeroporto de Guarulhos em um momento de hiper suficiência, ou seja, a demanda é inferior à capacidade operacional planejada (espaço, estrutura de atendimento, segurança, equipamentos, profissionais, sistema de comunicação audiovisual, ...).

Figura 6 - Embarque Aeroporto Guarulhos - Hipersuficiente



Fonte: Google Imagens. Acessado em 03/11/2025.

A Figura 7 apresenta o mesmo terminal de Guarulhos com autossuficiência o ambiente controlado da área de check-in (Terminal E) do aeroporto de Guarulhos em um momento de autossuficiência, onde parte da capacidade pode estar sofrendo algum stress, mas que em instantes os gargalos serão deslocados para outra parte do sistema (aeroporto), podendo ser controle de segurança, embarque, aeronaves, ... O importante é que os processos tenham sido desenhados para assegurar a otimização da capacidade diante da demanda apresentada.

Figura 7 - Embarque Aeroporto Guarulhos – Autossuficiente



Fonte: Google Imagens. Acessado em 03/11/2025.

Em um terceiro cenário, a Figura 8 apresenta o contexto de hipossuficiência mesmo terminal de Guarulhos com autossuficiência o ambiente controlado da área de check-in (Terminal E) do aeroporto de Guarulhos em um momento de autossuficiência, onde parte da capacidade pode estar sofrendo algum stress, mas que em instantes os gargalos serão deslocados para outra parte do sistema (aeroporto), podendo ser controle de segurança, embarque, aeronaves, ... O importante é que os processos sejam desenhados para assegurar a otimização da capacidade diante da demanda apresentada. Embora a figura possa sugerir um estado operacional caótico, toda a estrutura foi planejada para este momento de stress máximo capacidade e gestão das restrições. Quanto maior o stress das capacidades, maior a probabilidade de ocorrência de problemas.

Figura 8 - Embarque Aeroporto Guarulhos - Hipossuficiente



Fonte: Google Imagens. Acessado em 03/11/2025.

Cabe à Ouvidoria identificar os escopos dos problemas para definição do nível de RM a ser gerado para as áreas. Por exemplo, as Figuras 9 e 10 mostram o aeroporto de Kabul num momento de estresse de capacidade operacional. Para definir o escopo do real problema, sob uma ótica restrita, poder-se-ia imaginar um problema de gestão de fila ou de segurança de pista, quando na verdade a imagem retrata a reação da população no dia da retirada das tropas americanas do Afeganistão. Com uma visão ampla, o problema era de segurança nacional ou talvez de comprometimento da paz mundial. A questão é com o escopo declarado, a lógica de recomendação de melhoria torna-se menos imprecisa. Afinal, qual o limite da recomendação de melhoria: promover melhorias incrementais na organização ou extrapolar a performance para um novo patamar de inovação?

Figura 9 - Aeroporto de Kabul



Fonte: Google Imagens. Acessado em 03/11/2025.

Figura 10 - Aeroporto de Kabul



Fonte: Google Imagens. Acessado em 03/11/2025.

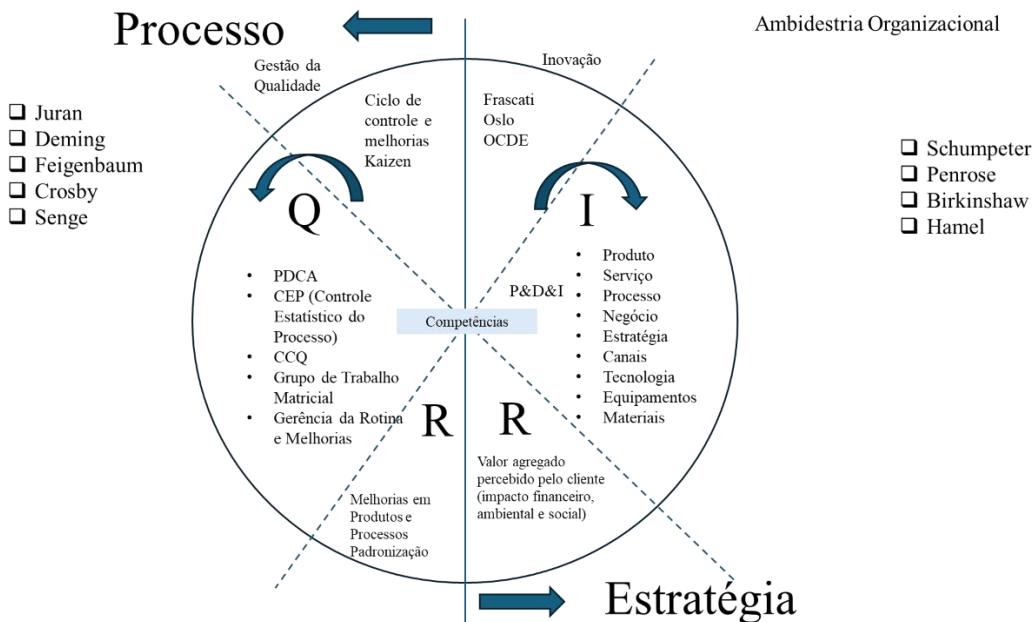
2.4 RM ORIENTADA À MELHORIA INCREMENTAL OU À INOVAÇÃO RADICAL

Há uma grande debate sobre amplitude da RM: se esta deve provocar ações de melhoria incremental ou de inovação nas organizações. Na década de 90 houve um intenso esforço por parte de organizações brasileiras de grande porte para se tornarem mais competitivas por meio do aumento da qualidade de seus produtos e serviços. A partir de um movimento nacional pela busca de qualidade superior nas empresas nacionais, investiu-se em programas de certificação ISO 9000, em modelos de excelência da gestão, em prêmios internacionais de qualidade, a fim de mudar o patamar de performance da indústria nacional à época. Este processo induziu a mimetização por empresas brasileiras por boas práticas de gestão de organizações japonesas e americanas, mas principalmente, pela necessidade de assimilação de uma mudança de cultura organizacional voltada para a Qualidade Total.

Neste cenário, vários autores como Shewhart, Deming e Feigenbaum, citado por Campos (2014), Juran (1997), Crosby (1997) e Senge (1997) eram endeusados nas rotinas das empresas, por meio da implementação de diversas ferramentas de gestão desde o “chão de fábrica”, como: PDCA

(Plan-Do-Check-Act), CEP (Controle Estatístico do Processo), CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), Grupo de Trabalho Matricial, Gerência da Rotina e Melhorias, dentre outras. A moda destas referências vem da Engenharia da Produção e Administração. O foco destas ferramentas está no PROCESSO, especialmente na melhoria de processos e produtos finalísticos. Nesta dimensão, o sistema de gestão era orientado para a gestão da qualidade. Tais distinções são apresentadas na Figura 11.

Figura 11 - Diagrama Comparativo Qualidade x Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma outra visão, a energia organizacional tem o foco na criação de conhecimento para resolução de problemas por meio da pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), onde o sistema de gestão é orientado à ESTRATÉGIA (Schumpeter, 1977; Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008; Penrose, 2009). A PD&I, sob orientação estratégica, tende a gerar conhecimento com alto grau de ineditismo, incluindo patentes, para: produtos e serviços, processos, negócio, canais, tecnologias, equipamentos e materiais.

As escolhas estratégicas não são excludentes, vide que ambos os movimentos (orientação à Qualidade e orientação à Inovação) são opções estratégicas para as áreas competentes atenderem às recomendações de melhoria. A organização pode optar uma atuação ambidesta, com produção de artefatos voltados à gestão de qualidade por melhorias incrementais e/ou por uma gestão da inovação por criações radicais. O que não é aconselhável é conduzir a estratégia, de forma equivocada, com entregáveis de orientações diferentes considerando que são a mesma coisa, o que não são, pois demandam matrizes de competências diferentes.

Enquanto o modelo da qualidade, pautado em controle e melhoria contínua produz resultados em produtos, processos e voltados a melhorias incrementais e a padronização, o modelo de pesquisa e inovação gera alto valor agregado percebido por clientes e impactando as dimensões financeira, ambiental e social (ESG) gerando valor à estratégia (Resende e Romero, 2019).

2.5 COMPARAÇÃO DE PERFORMANCE ENTRE BENCHMARKS

Na Figura 12, onde é exemplificado o desempenho de um indicador denominado “Entregas no Prazo” ao longo de ciclo 2021-2025, apresentam-se quatro níveis de comparação de resultados de uma organização. Observe que, no exemplo, há outros três tipos de referências comparativas externas: a) referencial A (benchmark - melhor desempenho); b) referencial B (referencial comparativo pertinente [RCP] - melhor competidor); e, c) referencial C (média do setor). Destes, a média do setor não é recomendável. Aliás, observar a média isoladamente, nunca é recomendável, pois a média pode estar contaminada por alta amplitude e alto desvio padrão, não conduzindo a organização à excelência. Outras medidas internas, como meta, também devem ser evitadas a fim de comparação de desempenho, por ser um alvo endógeno. A maioria maciça dos modelos de excelência da gestão privilegiam referenciais exógenos.

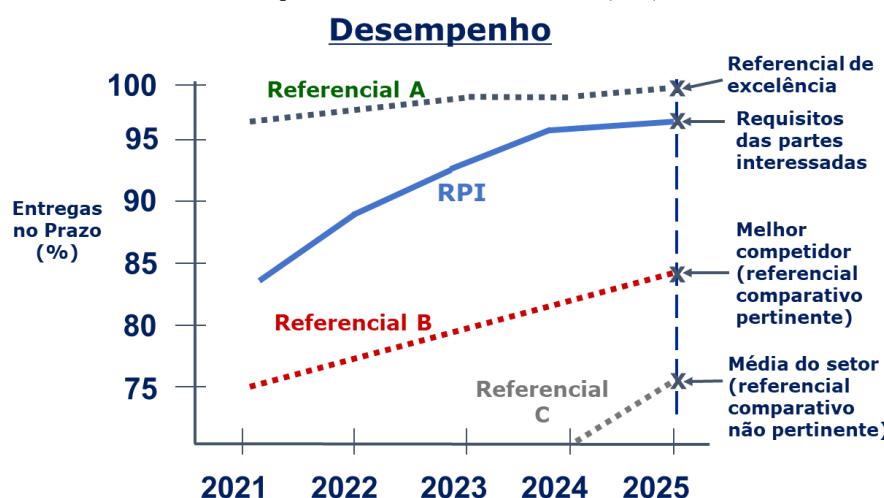
Os referenciais A, B e RPI são medidos desde 2021, enquanto o referencial C começou a ser avaliado a partir de 2024. A organização em avaliação apresentou, para este indicador, os respectivos desempenhos no ciclo (linha azul): 83%, 88%, 93% e 96%. Estes resultados estão comparados com as necessidades dos stakeholders, definidas pelos requisitos (RPI). A comparação com requisitos das partes interessadas (RPI) é bem-vinda porque capta necessidades e tolerâncias dos stakeholders envolvidos na prestação do serviço medido pelo indicador. Como o desempenho cresce ininterruptamente a cada ano, pode-se dizer que há uma tendência favorável para o indicador do ponto de vista da série histórica.

O Referencial A (linha verde) apresenta o desempenho do referencial de excelência (Benchmark) para o indicador “entregas no prazo”, ou seja, não há no mercado empresa mais efetiva que o referencial A para este indicador. O Referencial B (linha vermelha) é o concorrente selecionado como referencial pertinente de comparação, tendo sido escolhido por algum critério lógico que faça sentido à comparação frente à cadeia de valor (porte da organização, infraestrutura e tecnologia compatíveis, modelo de negócio, receita, similaridade operacional, percentual de participação de mercado, índice NPS (Net Promote Score), etc.). E por fim, o Referencial C (linha cinza) que apresenta o desempenho médio do setor. Importante notar que o Referencial C não é indicado em nenhum dos modelos estudados, pois a média pode ser uma referência enganosa a depender do setor e da amostra de conveniência selecionada pela própria organização para sua comparação. A contraindicação da média justifica-se porque esta medida pode estar contaminada por uma alta amplitude e um alto desvio

padrão, podendo prejudicar a análise e não conduzindo a organização à excelência. Outras medidas internas, como a meta, também devem ser evitadas a fim de comparação de desempenho, por ser um alvo endógeno. A maioria maciça dos modelos de excelência da gestão privilegiam referenciais exógenos.

É importante observar que a identidade da organização composta pela missão (razão de existir), visão (principal objetivo futuro de longo prazo) e valores organizacionais (princípios e crenças que refletem a cultura e norteiam as práticas) tem papel fundamental na escolha com quem a organização deve se comparar. Caso a organização tenha a visão de ser a líder do setor no Brasil, o desempenho do indicador deve buscar se aproximar do resultado do indicador da organização que é referência nacional no setor. Em outro exemplo, se a visão da empresa consistir em ter a maior participação de mercado da América do Sul, o indicador deve se comparar com as maiores do setor nesta parte do continente. Quanto mais complexa for a visão, maior o esforço de comparação do sistema de indicadores da organização.

Figura 12 - Modelo Teórico de comparação de desempenho com Referenciais de Comparação Externa (RCE) e Requisitos de Partes Interessadas (RPI)



Fonte: Adaptado de FNQ (2015).

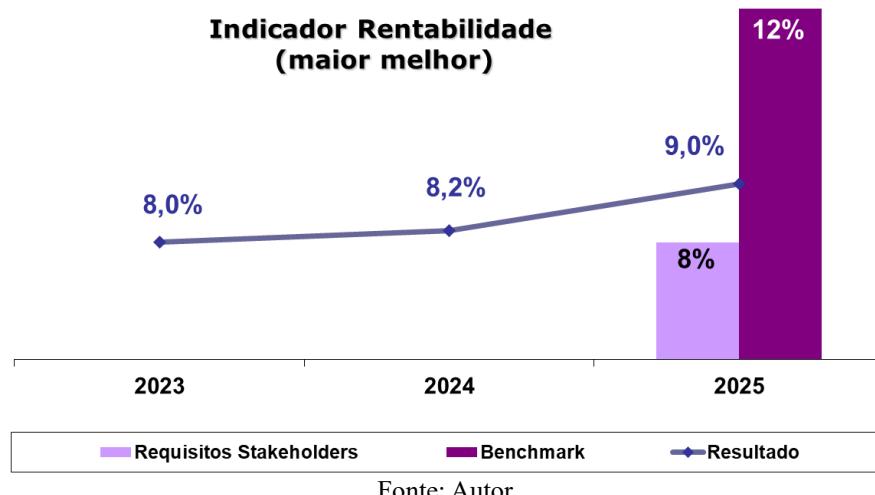
Em linhas gerais, os modelos de excelência da gestão indicam requisitos de gestão, que se adotados, tendem a produzir práticas de alta maturidade para o sistema de gestão da organização voltado para as seguintes dimensões: a) Liderança; b) Estratégia; c) Clientes/Cidadãos; d) Sociedade; e) Informações e Gestão do Conhecimento; f) Pessoas; g) Processos; h) Resultados. As seis primeiras dimensões são processos estruturantes

Os modelos, geralmente, observam a performance organizacional em dois eixos: a) esforço (ações de promoção de eficiência dos processos); b) resultado (efeito das ações na cadeia de valor da organização). O primeiro eixo foca na implementação de práticas de gestão e padrões de trabalho dos processos, enquanto o segundo visa o monitoramento do impacto dos resultados alcançados. Os

resultados são observados sob três lentes: a) relevância (importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização; b) tendência (comportamento do resultado ao longo do tempo; c) resultado (desempenho dos indicadores organizacionais relacionados às práticas de gestão). Normalmente, efetua-se a comparação do desempenho com requisitos de partes interessadas pertinentes (RPI – requisitos de partes interessadas) ou com o desempenho de outras organizações consideradas referenciais (RCE - referencial de comparação externa), conforme Figura 6. Para esta pesquisa, o desempenho refere-se aos indicadores relacionados a uma recomendação de melhoria ou a um problema associado (FNQ, 2015; FNQ, 2016).

Na Figura 13, note que uma organização adota dois referenciais de comparação para os resultados obtidos com o indicador de rentabilidade. Este indicador tem polaridade positiva, ou seja, quanto maior o resultado, melhor para a estratégia. Em 2025, a organização alcançou um índice de 9%, estando superior aos requisitos dos stakeholders (acionistas ou conselho de administração, por exemplo), mas inferior a melhor organização do mercado, que tem resultado de 12%. Então, como força, nível atual de rentabilidade supera as expectativas dos acionistas, mas é inferior ao melhor do setor. Isso necessariamente, ainda, pode não ser um problema, há que monitorar a distância de desempenho entre o benchmark e a organização, a fim de que o índice nunca esteja abaixo dos requisitos dos stakeholders e com a menor diferença possível do benchmark.

Figura 13 - Exemplo de apresentação de resultado com Referenciais de Comparação Externa (RCE) e Requisitos de Partes Interessadas (RPI)

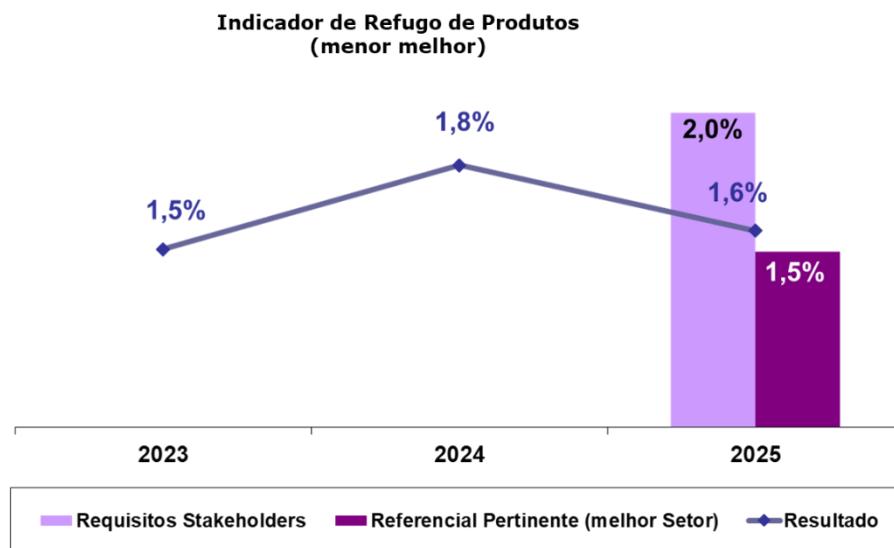


Fonte: Autor.

Para a mesma Figura 13, outra forma de identificar um potencial problema é avaliar a tendência dos resultados obtidos ao longo do tempo. Diferentemente da comparação da performance com benchmarks, a análise de tendência indica a saúde dos processos e produtos, comparando o histórico de comportamento do indicado. No caso do indicador rentabilidade, por três períodos consecutivos, a

organização exemplificada obteve valores positivos crescentes. Tal tendência favorável indica ausência de um potencial problema, sob esta perspectiva (FNQ, 2016).

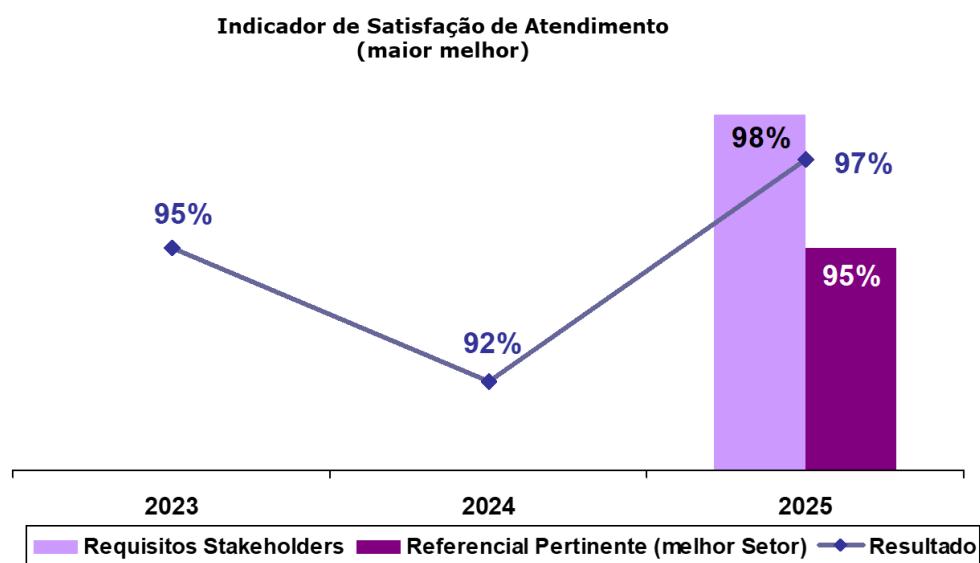
Figura 14 - Exemplo de apresentação de resultados com Referenciais de Comparação Externa (RCE) e Requisitos de Partes Interessadas (RPI)



A Figura 14 apresenta o desempenho do indicador Refugo de Produtos. Do ponto de vista da performance, o desempenho da empresa está melhor (inferior) que os requisitos dos stakeholders e pior (superior) que a melhor organização do setor. Além disso, não é possível avaliar a tendência dos resultados, pois não há um ciclo de queda continuada para este indicador que tem polaridade negativa. Neste contexto, há um indicativo de problemas no processo de qualidade dos produtos.

Por fim, a Figura 15, apresenta exemplo de problema com tanto de tendência, quanto de performance para o indicador de satisfação do atendimento ao cliente. Embora o resultado seja superior ao referencial comparativo, é inferior aos requisitos das partes interessadas (stakeholders). A tendência favorável não se confirmou no ciclo de 2025.

Figura 15 - Exemplo de apresentação de resultados com Referenciais de Comparação Externa (RCE) e Requisitos de Partes Interessadas (RPI)



Fonte: Autor.

Uma vez identificado o “cheiro” de um potencial problema, dados de tendência e desempenho são analisados para tangibilizar a demanda por uma investigação científica. E para isso, o problema deve ser declarado.

3 METODOLOGIA

Este é um artigo teórico-metodológico cuja pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, com procedimento descritiva (Gil, 2002), pois além de descrever um relevante processo dos sistemas de ouvidorias, visa resolver um caso concreto referente ao fenômeno da gestão de recomendações de melhorias (Richardson, 1999). Para Flick (2018), não existe um único método para pesquisa qualitativa, mas é imprescindível o planejamento baseado em algumas definições, como objetivo claro das etapas e itens, assim como a transparência do julgamento e avaliação do processo. Para consecução da execução da pesquisa foram desenvolvidas as seguintes etapas: a) planejamento da pesquisa: composto por problema, justificativa e objetivo da pesquisa; b) coleta de dados secundários (revisão de literatura e análise documental); c) construção do modelo de gestão e avaliação de recomendação de melhorias.

Para revisão da literatura, foi realizada uma busca nas seguintes bases de dados: CAPES, SCOPUS e EBSCO. Essas bases cobrem periódicos de grande impacto na literatura indexada. Foram utilizadas, na busca, as palavras-chave recomendação(ões) de melhoria e ouvidoria, bem como expressões em língua inglesa correspondentes. Para compor a amostra de artigos, foram adotados os seguintes critérios: (a) abordassem o tema de gestão de recomendações de melhorias pelas ouvidorias; (b) constituíssem um relato de pesquisa empírica; e (c) tivessem sido publicados entre 2021 e 2025.

Foram encontrados cerca de 4 mil artigos sobre a temática da ouvidoria, mas nenhum que apresentasse modelo empírico para gerir as recomendações de melhoria de ouvidoria, o que denota alto grau de ineditismo desta pesquisa.

A partir da análise documental e da revisão de um conjunto de modelos de excelência da gestão, a pesquisa tem o objetivo de gerar frameworks para gestão de recomendações de melhorias de ouvidorias. Os dados apresentados na pesquisa não são de origem primária, sendo hipotéticos. Portanto não há nenhuma organização real citada na pesquisa, mas os artefatos (frameworks) gerados tem utilidade prática no cotidiano de uma ouvidoria em uma organização, seja da setor público ou privado. Para desenvolvimento do modelo, foi seguida a orientação de Pasquali (2010), que sugere o uso de referência externa para análise de teste semelhante. O modelo selecionado para atender esse princípio foi o de Resende et al. (2017), que realiza análises comparadas entre laboratórios públicos de países diferentes.

4 ANÁLISE

Nesta seção serão apresentados os modelos de avaliação de recomendações de melhorias voltados para os eixos de esforço (medida de desenvolvimento das ações) e de resultado (medida de efeito das ações).

4.1 DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES

Para apresentação do modelo de gestão das ações que visam responder as recomendações de melhorias (eixo de esforço), é necessário ter em mente as variáveis da Figura 3: área responsável, problema, descrição e danos potenciais. Para os problemas identificados, serão propostas ações para responder um ou mais recomendações de melhorias da Ouvidoria, visando mitigar os impactos dos danos potenciais aos stakeholders. As ações são atribuídos códigos de estágios de desenvolvimento que controlam o seu desenvolvimento, conforme Figura 16. Cada estágio tem um símbolo correspondente, podendo ser: a) duplo mais (++) ; b) simples mais (+); c) simples menos (-); d) duplo menos (--).

Figura 16 - Status de desenvolvimento das ações

Ação	Desenvolvimento
++	Implementado
+	Iniciado no prazo
-	Iniciado fora do prazo
--	Inexistente ou não iniciado

Fonte: Autor.

A Figura 17 exemplifica a aplicação do monitoramento das ações de uma determinada área da organização frente à recomendação de melhoria “Adequar o compliance das informações dos produtos

diante dos requisitos dos clientes e dos riscos do processo". A recomendação de melhoria (RM) sempre deve estar associada ao apontamento de um problema.

Figura 17 - Modelo de monitoramento das ações

Área	Problema	RM	Ação	Desenvolvimento da Solução				
				Inexistente ou não iniciado	Iniciado fora do prazo	Iniciado no prazo	Concluído (100%)	Resultado da Ação
		---	-	+	++			
Operação	Insatisfação com as informações de entrega dos produtos	Adequar o compliance das informações dos produtos diante dos requisitos dos clientes e dos riscos do processo	Treinamento dos profissionais envolvidos na entrega dos produtos	0	0	1	0	+
			Redesenhar e automatizar sistema de indicadores	1	0	0	0	--
			Disponibilizar informações georreferenciadas dos produtos em tempo real	0	0	0	1	++
			Ações de sensibilização para a cultura da qualidade junto aos empregados	0	0	1	0	+
			Realizar Gestão do Conhecimento para compartilhamento de boas práticas e inovações em processos	1	0	0	0	--
			Atualizar o mapeamento de riscos do processo de entrega dos produtos	0	0	0	1	++

Fonte: Autor.

4.2 MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta seção será apresentado o modelo de avaliação de resultados (medida de efeito das ações) que refletem os conceitos de tendência e resultados das ações, já apresentados na seção 2.2. Para a tendência, são apresentadas três possibilidades de avaliação: a) ausência de tendência, com uso do símbolo de simples menos (-); tendência negativa, também com adoção do símbolo de simples menos (-); e, c) tendência positiva, com uso do símbolo de simples mais (+). As Figuras 14 e 15 exemplificam resultados compatíveis com ausência de tendência, pois não são apresentados três ciclos com comportamentos homogêneos e aderentes a polaridade (maior, melhor; menor, melhor) do respectivo indicador. A Figura 13 demonstra exemplo de indicador com tendência positiva, uma vez que durante três ciclos consecutivos apresentou crescimento ininterrupto de acordo a polaridade (maior, melhor). Como o desempenho cresce ininterruptamente a cada ano, pode-se dizer que há uma tendência favorável do ponto de vista da série histórica.

Sobre o efeito, este tem quatro opções de resultado: a) efeito inferior ao RPI e ao RCE; com uso do símbolo de duplo menos (--); b) efeito inferior ao RPI ou ao RCE, com uso do símbolo de simples menos (-); c) efeito superior ao RPI ou ao RCE, com uso do símbolo de simples mais (+); d) efeito igual ou superior ao RPI e ao RCE, com uso do símbolo de duplo mais (++) . A Figura 18 indica a codificação das tendências e dos efeitos.

Figura 18 - Modelo de monitoramento das ações

Ação	Resultado	Ação	Efeito
	Tendência		
-	Ausência de Tendência	--	Efeito inferior ao RPI e RCE
-	Tendência Negativa	-	Efeito inferior ao RPI ou RCE
+	Tendência Positiva	+	Efeito superior ao RPI ou RCE
		++	Efeito igual ou superior ao RPI e RCE

Fonte: Elaborado pelo autor.

* RPI Requisito de Parte Interessada

*RCE Referencial de Comparação Externa

A Figura 19 apresenta o modelo de monitoramento dos efeitos das ações para atender à RM associada ao problema indicado na Figura 18. Para o exemplo do problema “Insatisfação com as informações de entrega dos produtos”, a Ouvidoria promoveu a RM voltada para acurácia do compliance, sendo medidos quatro indicadores que têm relação direta com a insatisfação do cliente. Para avaliação da tendência, os indicadores devem ter, pelo menos, três ciclos avaliativos de acordo com sua frequência de medida (anual, semestral, mensal, ...). No exemplo o indicador IQE apresentou cinco medidas. Embora tenha havido piora nos ciclos T1 e T2, apenas as três medidas mais recentes serão utilizadas para análise (96,4%, 97% e 97,1%). Como o indicador tem polaridade positiva (simbolizada pela seta apontando para cima), implicando que quanto maior o resultado deste indicador, melhor a estratégia da organização, o IQE apresenta tendência positiva (TP) adotando o código de simples mais (+).

O indicador IRC, com polaridade negativa (quanto menor o resultado, melhor para a estratégia organizacional), não apresentou tendência, pois os resultados T3, T4 e T5 (8%, 5,2% e 5,4%) oscilaram, não apresentando quedas consecutivas nos últimos três períodos. O indicador NPS também demonstrou ausência de tendência (AT) devido a oscilação dos resultados (7, 9 e 8) para a polaridade positiva. E o indicador INDE registrou tendência positiva, pois os resultados (0,9%, 0,6% e 0,5%) apresentaram queda constante alinhados à polaridade negativa.

Figura 19 - Modelo de monitoramento dos efeitos das ações

Problema	I n d i c a d o r	P o l a ri d a d e	Resultado da Solução										Result ado Geral	
			Índices/Ciclo					Tendência			Efeito			
			T1	T2	T3	T4	T5	AT	TN	TP	E< RPI e RCE	E< RPI ou RCE	E> RPI ou RCE	E> RPI e RCE
Insatisfação com as informações de entrega dos produtos								-	-	+	--	-	+	++
	IQE (%)	↑	97,1	95,9	96,4	97,0	97,1	0	0	1	1	0	0	-
	IRC (%)	↓	7,1%	6,5	8,0	5,2	5,4	1	0	0	1	0	0	---
	NPS	↑	8	9	7	9	8	1	0	0	0	1	0	--
	INDE (%)	↓	1,2	0,9	0,9	0,6	0,5	0	0	1	0	0	0	+++

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: T1 (primeiro ciclo de mensuração do indicador); T2 (segundo ciclo de mensuração do indicador); T3 (terceiro ciclo de mensuração do indicador); T4 (quarto ciclo de mensuração do indicador); T5 (quinto de mensuração do indicador); AT (ausência de tendência); TN (tendência negativa); TP (tendência positiva); E (efeito); RPI (requisitos de parte interessada); RCE (referencial de comparação externo); IQE - Índice de Qualidade da Entrega: Quantidade de Produtos Entregues no Prazo/Quantidade de Produtos Entregues; IRC - Índice de Reclamação de Clientes: Quantidade de Reclamações/ Quantidade de Produtos Entregues; NPS - Net Promote Score: Nota de Recomendação do Cliente para com a empresa; Inde - Indenizações: Valores indenizados aos clientes por falta de informação de produtos/Valores Totais de Indenização; Efeito inferior ao RPI e RCE; Efeito inferior ao RPI ou RCE; Efeito superior ao RPI ou RCE; Efeito igual ou superior ao RPI e RCE.

4.3 ESCALA DE MATURIDADE

Adicionalmente, foram desenvolvidas duas escalas de maturidade de tendência e efeito para avaliar, tendência e resultado de seis níveis que permite classificar organizações pela qualidade da gestão de RM. As escalas de maturidades são apresentadas nas Figuras 20 e 21 resultam, respectivamente, da constância de resultados ao longo dos ciclos de avaliação (Tendência) e do comportamento do sistema de indicadores (Desempenho). Na prática, as escalas quantificam a coluna resultado geral da Figura 19.

Figura 20 - Modelo de monitoramento dos efeitos das ações

Resultado da Tendência					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendência favorável em algum(ns) dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendência favoráveis em todos os resultados apresentados.

* Abrangência: “algum (ns)” (>0 e $< 1/4$); “muitos” (= ou $>1/4$); “maioria” (= ou $>1/2$); “quase todos” (= ou $>3/4$); “todos” (=1/1).

Fonte: Adaptado de FNQ (2015) e Gespública (2008).

Figura 21 - Modelo de monitoramento do desempenho comparado dos indicadores

0%	20%	40%	60%	80%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> Não são apresentados os referenciais comparativos pertinentes e nem os requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual de algum(ns) resultados apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos ou requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual de muitos resultados apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes e dos requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes e dos principais requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes e dos requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados. 	

* Abrangência: “algum (ns)” (>0 e $1/4$); “maioria” (= ou $>1/2$); “quase todos” (= ou $>3/4$); “todos” (=1/1).

Fonte: Adaptado de FNQ (2015) e Gespública (2008).

5 CONCLUSÃO

A gestão de RM é vetor de performance de Ouvidoria e pulmão sistêmico organizacional, pois internaliza a interpretação de problemas concretos advindos de clientes e cidadãos. Cabe à Ouvidoria o refinamento de seus padrões para avaliar os níveis de problemas e suas relações de causa e efeito, devem gerar RM e quais devem ser tratados discricionariamente pelas áreas finalísticas.

O artigo cumpriu seu propósito ao desenvolver modelo de gestão de RM, considerando: a) intensidade das ações: grau de esforço, recursos, energia, prioridade estratégica e comprometimento



institucional dedicados para implementar a prática; b) abrangência: alcance organizacional da ação; c) evidência de impacto: nível de comprovação dos resultados obtidos com a implementação.

Quanto maior o percentual alcançado nas duas escalas, indica que a organização se distancia de uma inércia burocrática e se aproxima de uma cultura de centralidade no cliente/cidadão.



REFERÊNCIAS

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. Management innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 5 dez. 2024.

CAMPOS, V. F. TQC – Controle da Qualidade Total no estilo japonês. São Paulo: Falconi Editora, 2014.

CROSBY, P. B. Quality management. *Quality and Reliability*, v. 53, p. 1–6, 1997.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Transformando o sistema de indicadores: avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG. São Paulo: FNQ, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência da Gestão (MEG): guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Ministério do Planejamento: critérios de avaliação 2008. Brasília: Gespública, 2008.

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

JURAN, J. M. Qualidade no século XXI. HSM Management, v. 3, 1997.

MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R. (Orgs.). Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios. Brasília: IPEA, 2016. Acesso em: 13 maio 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. et al. (Orgs.). Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

RESENDE, P. C. Jr.; REYES JUNIOR, E.; REZZOAGLI, B. A.; CARNEIRO, D. K. O.; CASTRO, D. A. Administração pública comparada: análise de laboratórios públicos de Brasil e Argentina. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, v. 47, n. 127, p. 299–334, 2017.

RESENDE, P. C. Jr. Negligenciando o conhecimento disponível: uma aplicação da Grounded Theory. *Gestão & Planejamento – G&P*, v. 26, 2025.

RESENDE, P. C. Jr. Sistemas organizacionais promotores de aprendizado e inovação. São Paulo: Scortecci, 2014.

RESENDE, P. C. Jr.; GUIMARÃES, T. A.; BILHIM, J. A. F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: Estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 1, p. 257–277, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.1111>. Acesso em: 5 dez. 2024.

RESENDE, P. C. Jr.; ROMERO, F. C. C. Modelo de gestão e atividade de inovação: análise comparada entre organizações ibero-americanas. *Competência*, Porto Alegre, v. 12, n. 2, dez. 2019. Disponível em: <https://www.revistasenacrs.com.br/index.php/competencia/article/view/1234>. Acesso em: 3 nov. 2025.

RESENDE, P. C. Jr.; SILVA, L. F. C. P. S.; SANTANA, R. S.; FUJIHARA, R. K.; VIANA, W. S. Process integration model and artifacts consistency assessment in management systems. *Revista de Administração de Empresas*, v. 64, n. 4, p. e2023–0012, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91286>. Acesso em: 10 mar. 2025.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1977.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 2018.