


GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ANÁLISE DE PROCESSOS NA OUVIDORIA DA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE DE ARACAJU-SE

INFORMATION MANAGEMENT AND THE PROCESS ANALYSIS IN THE OMBUDSMAN'S OFFICE AT THE ENVIRONMENT SECRETARIAT OF ARACAJU, SE

 Wellington Oliveira Sales Júnior¹

 Martha Suzana Cabral Nunes²

¹ Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal de Sergipe. Técnico em Eletroeletrônica na Universidade Federal de Sergipe.


E-mail: wosjr_86@hotmail.com

² Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe.

E-mail: marthasuzana@hotmail.com



ACESSO ABERTO

Copyright: Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. 

Conflito de interesses: Os autores declaram que não há conflito de interesses.

Financiamento: Não há.

Declaração de Disponibilidade dos dados: Todos os dados relevantes estão disponíveis neste artigo.

Recebido em: 04/10/2020.

Aceito em: 16/06/2021.

Como citar este artigo:

SALES JÚNIOR, Wellington Oliveira; NUNES, Martha Suzana Cabral. Gestão da informação e análise de processos na ouvidoria da Secretaria de Meio Ambiente de Aracaju-SE. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 6, p. 1-25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36517/2525-3468.ip.v6i00.2021.60969.1-25>.

RESUMO

Nos últimos anos, ampliou-se o número de ferramentas para reforçar o processo decisório, fazendo-se necessário estabelecer requisitos básicos para uma gestão da informação eficaz. O tema deste trabalho volta-se para a gestão da informação na Ouvidoria da Secretaria de Meio Ambiente de Aracaju (SEMA) e tem como objetivo geral promover a gestão da informação na Ouvidoria da SEMA a partir da análise de processos. Para tanto, os objetivos específicos foram: a) examinar a relação da ouvidoria dentro da estrutura organizacional da SEMA; b) mapear o fluxo informacional da ouvidoria da SEMA; c) verificar a convergência da ouvidoria da SEMA com a LAI. A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Houve uma revisão bibliográfica, além de coleta de dados a partir de entrevista. Concluiu-se que a ouvidoria deste órgão necessita efetivar ajustes para atender às recomendações da Controladoria Geral da União. Observou-se, ainda, que a tipologia das manifestações que discrimina o crime ambiental, a localidade e o período do ano podem servir de insumo para a tomada de decisão, promovendo uma efetiva gestão da informação nesse ambiente organizacional.

Palavras-chave: Ciência da Informação; fluxo informacional; gestão da informação; gestão de processos; ouvidoria; tomada de decisão.

ABSTRACT

In recent years, the number of tools to reinforce the decision-making process has expanded, it is necessary to establish basic requirements for effective information management. The theme of this work focuses on information management in the Ombudsman's Office of the Environment Secretariat of Aracaju (SEMA) and its general objective is to promote information management in the SEMA's Ombudsman based on process analysis. Therefore, the specific objectives were: a) to examine the relationship of the ombudsman within the organizational structure of SEMA; b) map the informational flow of the SEMA ombudsman; c) verify the convergence of SEMA's ombudsman with LAI. The methodology used in

this work is descriptive in nature, with a qualitative and quantitative approach, characterized as a case study. There was a bibliographic review, while data collection was carried out through an interview. It was concluded that the ombudsman of this body needs to make adjustments to meet the recommendations of the Federal Comptroller General. It was also observed that the type of manifestations that discriminate against environmental crime, the location and the period of the year can serve as input for decision making, promoting effective information management in this environment.

Keywords: Information Science; informational flow; information management; processes management; ombudsman; decision making.

1 INTRODUÇÃO

Com o processo de redemocratização no Brasil pós 1980, viu-se na década seguinte o gradativo acesso à internet e às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o que impactou diretamente nas ações governamentais que passaram a ser fiscalizadas não só pelos órgãos de controle do Estado, mas também com maior facilidade pelos cidadãos.

Dentro desse contexto, a *accountability*, como um conjunto de processos que objetiva selecionar, organizar e disponibilizar informações públicas e de interesse social, tornou-se um mecanismo diretamente interligado com o conceito de transparência pública, na qual se preconiza a divulgação oportuna de todas as informações relevantes relacionadas à organização, envolvendo inclusive situação financeira, desempenho, composição e governança. A transparência pública possui um papel fundamental no combate à corrupção e fornece elementos para que o Estado alcance a efetividade de seus serviços (BRASIL, 2014).

Pode-se dizer que, nessa esteira, a Lei de Acesso à Informação (LAI), promulgada em 2011, mostrou-se um grande avanço no que tange à participação social para a construção de uma sociedade que atenda aos anseios dos cidadãos. A referida lei é um meio para que os integrantes sociais possam exercer a cidadania, controlando e fiscalizando as atividades do Estado, sendo este último obrigado a disponibilizar informações na rede sobre a estrutura, o funcionamento e a prestação de contas dos órgãos e entidades públicas ou daqueles que recebem subvenções públicas.

Em consonância com a LAI, as ouvidorias públicas são consideradas como peças-chave por serem canais de comunicação de controle e participação popular no acompanhamento e fiscalização da gestão da coisa pública, recebendo reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios aos serviços prestados pelo Estado. As ouvidorias reforçam a participação popular, proporcionando correlações e avaliações do governo de forma qualitativa (BRASIL, 2016).

A Secretaria do Meio Ambiente de Aracaju (SEMA) foi criada mediante lei 4359/2013, pelo então prefeito da cidade, João Alves Filho. Aracaju era uma das poucas capitais que não dispunha de uma Secretaria do Meio Ambiente. O prefeito, à época, incumbiu ao Promotor do Ministério Público Estadual e Professor da Universidade Federal de Sergipe, Eduardo Matos, administrar este órgão ambiental (ARACAJU, 2014a).

Dentre os demais setores da SEMA, este trabalho se debruça sobre a ouvidoria, que é vinculada à Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLANDI), sendo o diretor desta assessoria o ouvidor-chefe ambiental incumbido de dar os devidos tratamentos às denúncias ambientais. Segundo os relatórios de gestão desta secretaria, foram mais de 1.500 atendimentos desde a sua criação em 2014 até o ano de 2019.

Em razão da autonomia dos órgãos públicos, a adesão à rede de ouvidorias proposta pela Controladoria Geral da União (CGU) é voluntária, e isso dificulta a padronização processual e o desenho organizacional. Desta forma, cada órgão público estabelece seu normativo próprio e modelo de gestão para as ouvidorias.

Todavia, não há registros ou estudos nas principais bases de dados como o Scielo, IBICT, Repositório UFS e Google Acadêmico sobre a atuação da ouvidoria direcionada ao meio ambiente como fonte de informação, com o intuito de realizar ações de controle e fiscalização, prezando pelo princípio da economicidade. Além disso, a ouvidoria não faz parte da estrutura organizacional da SEMA, sendo vinculada a ASPLANDI, o que pode levar a um ofuscamento do seu verdadeiro papel no contexto ambiental, necessitando, assim, esclarecer qual é a sua real função.

Para desenvolver esse estudo, o problema de pesquisa levantado com base no contexto apresentado foi: como a SEMA de Aracaju realiza a gestão da informação no setor de Ouvidoria? Como os dados da Ouvidoria podem favorecer o desenvolvimento de ações inteligentes que proporcionem racionalização de recursos?

Assim, o objetivo geral desse estudo é promover a gestão da informação na Ouvidoria da SEMA a partir da análise de processos. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) examinar a relação da ouvidoria dentro da estrutura organizacional da SEMA; b) mapear o fluxo informacional da ouvidoria da SEMA; c) verificar a convergência da ouvidoria da SEMA com a LAI.

Este estudo justifica-se por fomentar a percepção da relevância da ouvidoria como espaço democrático que necessita da interlocução do público-alvo, orientando ações para a tomada de decisão balizada pelo princípio da economicidade. A análise dessa questão permitirá responder ao problema formulado, de forma a contribuir para a melhoria dos serviços prestados.

Em suma, este estudo possui o intuito de contribuir para o aprofundamento dessa questão na esfera política pública ambiental, pois a ouvidoria tem por finalidade resolver reclamações e denúncias sobre as atividades ambientais. No tocante à ouvidoria da SEMA, esta pesquisa servirá como um reflexo do seu trabalho que fomentará o processo de melhoria contínua do seu papel na sociedade aracajuana.

2 DESENVOLVIMENTO

A informação no mundo moderno torna-se sinônimo de poder, pois é condição estratégica aproveitar oportunidades e mitigar os efeitos de eventuais problemas organizacionais. Nascimento (2015) resgata as ideias de Frohmann (1995), que considera que o poder e o controle são exercidos através de relações mediadas por informação, pois um regime de informação define sistemas ou redes de informação estáveis, no qual esse ativo flui através de canais determináveis, de produtores específicos e estruturas organizacionais específicas, levando em conta usuários e consumidores de informação.

A ouvidoria se torna peça primordial para uma organização e, quando bem utilizada, poderá transformar dados em informações estratégicas, favorecendo o desenvolvimento de uma política de qualidade consistente, que atenda às demandas organizacionais e aos anseios dos cidadãos.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Com o desenvolvimento da sociedade capitalista, faz-se necessário estudar o processo de construção e circulação da informação, como forma de difundir e fomentar a produção do conhecimento. Nos anos 1990, vários teóricos do mundo organizacional demonstraram que a eficiência dos processos de uma empresa está na maior capacitação da equipe e na habilidade da empresa em mantê-la atualizada. Uma organização que aprende é aquela que continuamente revê suas práticas, estimulando o aprimoramento dos seus colaboradores (NASCIMENTO, 2015).

Outrossim, sabe-se que a Ciência da Informação (CI) se relaciona com a Biblioteconomia, Arquivologia, Museologia, Comunicação, Ciência Cognitiva e Ciência da Computação, dentre outras, sendo uma ciência interdisciplinar por natureza (SARACEVIC, 1970). Dentre as áreas temáticas emergentes em Ciência da Informação, a gestão da informação tem o objetivo de atuar no processo gerenciando as variáveis relacionadas aos fluxos de informações. As fontes de informação estão dispersas em diferentes suportes responsáveis por registrar e armazenar esses conteúdos (JORGE; VALENTIM, 2016). Nascimento (2015) complementa a assertiva anterior, defendendo que a gestão da informação é responsável por gerir os fluxos formais, garantindo o acesso, a mediação e a disseminação da informação.

Nascimento e Valentim (2015) dizem que a implantação da gestão da informação tem como fim a identificação e o melhor aproveitamento dos recursos informacionais presentes nos ambientes externos e internos à organização. Para tanto, é necessário, primordialmente, a implantação de uma gestão documental, a fim de propiciar as bases para a gestão da informação.

O maior desafio no gerenciamento da informação é a gestão da base de dados, devido à falta de automação, padronização e confiabilidade que podem comprometer as análises realizadas sobre uma certa informação (SEGOA, 2016). Ao se elaborar um plano de informações, a organização deve focalizar nas funções e atividades independente da estrutura organizacional vigente. Tal foco proporciona maior estabilidade ao plano e à sua execução (CURTO JÚNIOR, 2011).

Davenport (1998) sustenta que as atividades desenvolvidas nos departamentos da organização implicam no compartilhamento de informações. Logo, deve haver um esforço para se estabelecer um consenso na coordenação dos processos. Dessa forma,

deve-se entender a estratificação dos tipos de informações para a melhor concepção do estudo.

2.1.1 Tipos de informação

No âmbito organizacional, as informações podem ser classificadas como orgânicas e não orgânicas. Segundo Nascimento e Valentim (2015), as informações orgânicas são um conjunto de informações que tratam de um determinado assunto, materializado nos mais diferentes documentos arquivísticos, mantendo relações orgânicas entre si, a fim de produzir funções e atividades organizacionais. Já as informações não orgânicas são produzidas fora do ambiente organizacional, mas podem manter alguma relação com a organização, podendo ter tratativas internas. Em suma, as informações orgânicas são produzidas internamente, sendo um produto das ações de execução das funções e atividades organizacionais; as informações não orgânicas são produzidas externamente à organização, contudo interagem com os processos internos. As autoras reforçam que essas informações percorrem toda a organização, resultando no cumprimento da missão organizacional (NASCIMENTO; VALENTIM, 2015). Para tanto, a próxima seção trata sobre as características dos fluxos informacionais.

2.1.2 Fluxos informacionais

Segundo Nascimento (2015), os fluxos de informação são o resultado das interações formais e sistematizadas das ações organizacionais executadas por sujeitos. Esses fluxos sofrem influência da estrutura organizacional, das condições ambientais (internas e externas) e da cultura organizacional, que proporciona uma variação na uniformidade deste fator.

Monteiro e Valentim (2008 *apud* JORGE; VALENTIM, 2016) detalham que os fluxos formais, podem ocorrer de forma horizontal: são constituídos por diferentes unidades organizacionais no mesmo nível hierárquico; transversal: ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos; vertical: são constituídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional.

A gestão da informação lida diretamente com o fluxo formal, com o conhecimento explícito, pois eles estão contidos em algum suporte (JORGE; VALENTIM, 2016).

Silveira Netto (2017) apresenta o conceito de *gatekeeper* como o indivíduo que controla os fluxos de informações vindas do ambiente externo. Logo, esse profissional possui contato com inúmeros usuários do ambiente externo e da organização, veiculando informações aos demais colaboradores.

Como o fluxo de informação é um processo de gestão da informação, as condições deste fluxo interferem diretamente no desempenho e no alcance dos objetivos organizacionais. Quando desajustado, crescem os custos operacionais, dificultando a comunicação e a interação entre indivíduos e departamentos, prejudicando a percepção estratégica da informação e das atividades inter-relacionadas (SILVEIRA NETTO, 2017).

Diante das informações apresentadas, é perceptível que o fluxo da informação está diretamente ligado à gestão de processos, pois a instrumentação dos processos favorece a incidência de dados que poderão ser transformados em informação. Logo, faz-se necessário elucidar a concepção de gestão de processos que será abordada na próxima seção.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A ideia de processo não é nova na administração das empresas, mas é um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar naquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos e internos (GONÇALVES, 2000).

Para Davenport (1998), um processo consiste em uma série de atividades estruturadas que possuem o objetivo de elaborar um produto ou serviço a um mercado em particular. Já na definição de Marques e Oda (2012), processo é a maneira como os componentes de um sistema interagem para criar uma sequência de operações e procedimentos para atingir resultados esperados.

A gestão por processos tem como objetivo desenhar e documentar todas as atividades que uma organização executa com o objetivo de agregar valor aos stakeholders. Esse modelo de gestão, quando uma organização direciona o foco nos processos e nos atributos, recorrendo aos mais diversos recursos, é uma metodologia direcionada a uma gestão mais eficiente, acrescentando valor às atividades existentes (CASIMIRO; SILVA; PROENÇA, 2018).

Marques e Oda (2012) sustentam que os fluxos processuais dentro do organograma formal organizacional podem ser físicos (materiais) ou lógicos (informações). Tais fluxos, podem ser desenvolvidos: no sentido vertical, quando transitam linhas de comando hierárquico; no sentido horizontal quando a sequência de atividades se desenvolve envolvendo diversas áreas e pessoas na empresa.

Chiavenato (2003) cita os fluxos transversais, que possuem a característica de perpassar diversos setores em uma organização ou até mesmo de empresas parceiras. Em suma, esses processos são efetuados em várias áreas ou setores de uma empresa. O autor ainda atenta em realizar uma diferenciação dos processos para encontrar os processos-chave em uma organização, pois esses processos terão alto impacto aos clientes em eventuais falhas, comprometendo o desempenho da organização para atingir seus objetivos estratégicos.

Maranhão e Macieira (2010) citam que a fase de modelação do estado atual é conhecida como AS-IS e realizada após a fase de documentação e análise dos processos atuais das instituições. É importante frisar que nenhum modelo descreve fielmente a realidade organizacional. Com a modelação do estado atual dos processos, é possível identificar suas falhas e métricas para definição futura de indicadores.

Com a modelação AS-IS é possível realizar uma modelação do estado futuro, consistindo em redesenho de processos ou até mesmo criação de novos. Esse tipo de modelação de estado futuro é denominado TO-BE, que possui a condicionante de documentar tudo o que for necessário para suportar o redesenho (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

Teixeira, Grilo e Pereira (2013) introduzem o *Business Process Modeling Notation* (BPMN), caracterizado como uma notação proposta pela *Business Process Management Initiative*, desenvolvida em 2004, objetivando padronizar uma arquitetura para a gestão dos processos de negócios. Vale frisar que o BPMN não é a única notação para modelação de processos, contudo sua simplicidade e o fato de não estar condicionado a um único fornecedor, pode ser considerado um grande diferencial.

Diante do exposto, o gerenciamento e mapeamento dos processos garante previsibilidade nas ações que visam agregar valor. Isso favorece o processo de tomada de decisão para sanar ou mitigar efeitos de não-conformidades, que será detalhado na próxima seção.

2.3 OUVIDORIA NA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Conforme IPEA (2019), as ouvidorias são estruturas que favorecem o controle tanto no setor público como no privado, fazendo uso de coleta de manifestações da população em geral. No Brasil, a prefeitura de Curitiba foi a pioneira em implementar o serviço de atendimento ao cidadão, sendo que até 2002 havia aproximadamente 40 ouvidorias vinculadas à União. Em 2006 esse número subiu para 120, atualmente, considerando as ouvidorias dos 3 poderes e União, Estados e Municípios, esse número supera 896 ouvidorias (IPEA, 2019).

De acordo com Brasil (2018b), a análise das manifestações recebidas pela ouvidoria pode servir como base para que os gestores possam atuar na solução de problemas e melhorias estruturais, muitas vezes em consonância com as políticas públicas.

Conforme Iasbeck (2010), a função básica da ouvidoria é prover efetividade na troca bilateral de informações entre usuários e organizações, administrando variáveis que vão de simples intenções, conflitos, interesses e demais afetos, muitas vezes limitados pela linguística dos recursos formais.

Segundo Pitchon (2012), cabe à ouvidoria receber, encaminhar e acompanhar, até a solução final, denúncias, reclamações e sugestões que tenham como objeto a resolução de erros, omissão e abusos. Cabe-lhe, ainda, a adoção de medidas de prevenção, correção e omissões nas prestações de serviços, além da produção do nível de satisfação dos usuários. A Ouvidoria pode, ainda, propor medidas legislativas ou administrativas, permitindo a inserção dos cidadãos no controle de qualidade dos serviços públicos. Em linhas gerais, tais centros de atendimento servem como ferramentas de gestão.

Lyra (2009) cita que a ouvidoria proporciona mobilização de vários setores da sociedade, favorecendo o estabelecimento de decisões *button-up*, de baixo para cima. De fato, a ouvidoria não é o único canal no qual circulam as trocas informacionais. Ela ganha destaque por intermediar ou mediar questões polêmicas e controversas. Normalmente, quem faz uso dos recursos da ouvidoria são os prejudicados, geralmente submetidos a condição de hipossuficiência. Trabalhar com informação demanda complexidade, pois a interação de fluxos informacionais muitas vezes gera resistências, as quais limitam a divulgação das informações (IASBECK, 2010).

Costa *et al.* (2010) detalham que a ouvidoria é uma grande ferramenta para identificar problemas apontados pelos usuários, e a satisfação deles tem sido utilizada para avaliar a qualidade dos serviços.

A avaliação das informações pedidas e prestadas pelos usuários tem sido ferramenta de mediação para promover modificações nos sistemas, direcionando à qualidade e esclarecimento dos problemas organizacionais. Tal avaliação permite a coleta de informações, conhecimento de pontos críticos que necessitam de investimentos e/ou correções. O levantamento das necessidades é fundamental para viabilizar o planejamento e desenvolvimento de ações. Em suma, as avaliações servem para aferir a capacidade organizacional e promover a aprendizagem organizacional em busca da efetividade dos processos, auxiliando a tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2010).

Conforme a Ouvidoria Geral do Estado de São Paulo (2018), a Tecnologia da Informação (TI) é um recurso essencial para dinamizar as atividades da ouvidoria, seja como canal de entrada, seja como apoio na gestão das manifestações e organização dos procedimentos. Sendo assim, a organização deve estruturar a ouvidoria com todo o suporte tecnológico necessário como computadores, infraestrutura de rede, equipamentos de telefonia e softwares específicos.

Já a Ouvidoria Geral de Minas Gerais (2015) orienta definir o organograma da organização, vinculando a ouvidoria diretamente ao gabinete do gestor máximo. Em linhas gerais, na organização da ouvidoria existe o gabinete do ouvidor-geral e do ouvidor-geral adjunto, que ocupam o patamar mais alto e central organizacional, a fim de garantir sua autonomia perante os demais setores.

Segundo Brasil (2017a), a manifestação deve ser direcionada à ouvidoria do Órgão/Entidade responsável vinculado à União, logo todos devem possuir uma ouvidoria ou, na falta dela, um setor que promova o recebimento das manifestações. Brasil (2018b) detalha que, nas demais esferas, as quais recebem recursos federais por meio de transferências voluntárias, devem obrigatoriamente instituir uma ouvidoria.

De acordo com Brasil (2017a), as ouvidorias devem responder às manifestações de forma conclusiva em até 30 dias contados a partir do seu recebimento, podendo este prazo ser prorrogado por igual período, devendo ser justificada a prorrogação. O Decreto 9.492/18 estabelece quando o cidadão complementar sua manifestação, o prazo será suspenso e será aberto um novo prazo de 30 dias. Salienta, ainda, que o pedido de complementação só deve ser realizado quando a manifestação original carecer de

informações que viabilizem a efetivação das ações da ouvidoria. Cabe ressaltar que não se deve aceitar pedidos de complementações sucessivos, haja vista que as áreas responsáveis pelas providências devem responder aos pedidos da ouvidoria dentro de no máximo 20 dias, podendo ser prorrogado por igual período mediante justificativa expressa.

Uma das principais atribuições da ouvidoria é fornecer informações sobre as necessidades dos cidadãos, com o objetivo de viabilizar o processo de melhoria contínua. Logo, um adequado sistema de registros facilitará o levantamento e o acesso aos dados da organização. É recomendado planejar a criação de indicadores para promover a confiabilidade e utilidade dos números (ABRAREC, 2018).

A partir dos embasamentos teóricos apresentados previamente, faz-se necessário elucidar apresentar os procedimentos metodológicos aplicado nesta pesquisa, o que será apresentação na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho é de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizada como um estudo de caso. Durante a fase de coleta de dados foram utilizados os relatórios de gestão da SEMA e outras informações disponibilizadas pela instituição, ou seja, foi realizada uma análise documental com os dados situados no portal da transparência do município. Vale enfatizar que a coleta de dados respeitou as regras de distanciamento social impostas pela pandemia, utilizando-se o aplicativo *Whatsapp* para viabilizar a coleta de dados.

As pesquisas descritivas servem para dirimir fenômenos, situações, contextos e eventos, detalhando suas manifestações (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Já a estratégia de estudo de caso, segundo Branski, Franco e Lima Jr. (2010), é um método de pesquisa no qual utiliza variáveis qualitativas coletadas a partir de eventos reais, com o intuito de explicar, explorar e descrever fenômenos inseridos em um determinado contexto. Sendo assim, busca-se detalhar as características da ouvidoria da SEMA, a partir da avaliação dos seguintes fatores: o comportamento dos fluxos de informações; a efetividade da gestão de processos; como as manifestações podem auxiliar no processo de tomada de decisão e a convergência com a LAI.

No que tange aos dados, foi realizado um estudo de abordagem quantitativa com as manifestações apresentadas pelos usuários da SEMA, onde foram colhidos os principais dados sobre o tema no portal da transparência de Aracaju, a fim de verificar a convergência com a LAI. Dessa maneira, Earp e Hildenbrand (2016 *apud* HOMRICH, 2018) apresentam que a escolha da forma de abordagem depende do objeto de estudo e das características da investigação. Para tanto, é necessário conhecer as particularidades e limitações da abordagem a ser aplicada.

Os dados foram tratados utilizando-se o software *MS Excel* para efetuar estatísticas do tipo descritiva, ilustrações gráficas e informações de tendências. Para representar o organograma, fluxo de trabalho e informações, foi utilizado o software *MS Visio*.

No cerne da pesquisa qualitativa foram pontuadas as particularidades sob a visão dos responsáveis pelo tratamento das denúncias, como forma de alinhar e descrever a lógica da gestão da informação na ouvidoria da SEMA. Inicialmente, para viabilizar todas as atividades da pesquisa, foi necessária a obtenção de informações junto aos responsáveis pelo planejamento da SEMA, a fim de identificar o organograma, o fluxo de documentos da ouvidoria e os principais problemas inerentes da atividade na secretaria que impedem a convergência com a LAI.

No planejamento da entrevista foi considerado um espaço amostral de duas pessoas, contudo apenas um entrevistado consentiu colaborar com a pesquisa, atendendo plenamente a propositura de Mângia (2010) quanto ao direito do entrevistado participar ou não do trabalho, atendendo as considerações éticas através do termo de livre consentimento e esclarecido. Frisa-se, ainda, que a pesquisa em questão foi submetida para apreciação dos aspectos éticos no Comitê de Ética da Universidade Federal de Sergipe, sendo aprovada no dia 03/07/2020.

Assim, a entrevista contou com um roteiro de vinte e quatro perguntas, as quais proporcionaram não só a percepção do entrevistado, mediante a mensuração das palavras mais representativas em suas respostas, como também detalhes sobre o sistema de gestão da ouvidoria do órgão em questão. O participante respondeu todas as perguntas via mensagem de áudio no aplicativo *WhatsApp*.

Com a transcrição, utilizou-se o mecanismo de busca do *MS Word*, para quantificar a frequência das palavras com relevância para a pesquisa. Em seguida foram realizadas operações estatísticas no *MS Excel* utilizando estatística descritiva, a fim de se

conhecer o grau de representatividade destas palavras, caracterizando o emprego da análise de conteúdo.

Bardin (2004) detalha que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicação com procedimentos sistemáticos e objetivos, a fim de descrever o conteúdo das mensagens para obter indicadores quantitativos ou não, permitindo realizar inferências relativas às condições de produção/recepção das mensagens. Em suma, a análise de conteúdo permite descrever o texto segundo sua forma, objetivando perceber símbolos empregados, palavras, temas, expressões, frases. Tudo isso tem o intuito de verificar as tendências dos textos e adequação de conteúdo.

Para os procedimentos de análise propostos por Moraes (1999), quatro etapas foram realizadas a partir dos dados fornecidos pela SEMA: preparação das informações; unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; agrupamento das unidades por categoria e descrição. Os dados foram coletados a partir do site Transparência Aracaju, relatórios de gestão, planejamento estratégico e plano de ação. Com isso caracteriza-se, também, a realização de uma pesquisa documental. Deve-se enfatizar que como o autor deste trabalho laborou entre os anos de 2014 a 2017, foi possível apresentar uma percepção mais aguçada das particularidades desta secretaria.

Além disso, a entrevista com os representantes da ouvidoria possibilitou a coleta de maiores informações sobre o fluxo de informação, procedimentos processuais, indicadores e quantidade de manifestações mensais.

Wilson (1986) propõe que, do ponto de vista quantitativo, uma pesquisa provará sua validade científica quando der margem para classificação, testagem de hipóteses, medição e tabulação. Logo, esta propositura se adéqua totalmente à realidade da pesquisa.

4 RESULTADO DA INTERVENÇÃO E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentadas e pontuadas as inconsistências da SEMA, assim o estudo tornar-se-á válido por propor soluções para as questões apontadas.

4.1 ARCABOUÇO LEGAL E ADMINISTRATIVO

Ao realizar uma pesquisa em um portal específico para leis municipais que contemplam a ouvidoria, constata-se que não há nenhuma determinação direcionada à ouvidoria da SEMA, apenas foi verificada a existência de uma lei ordinária 3.624/2008 que regulamenta a ouvidoria da guarda municipal de Aracaju.

No decreto 5.360/2016 que regulamenta a Lei de Acesso à Informação em âmbito Municipal, a Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão ficou incumbida no monitoramento do exercício da LAI no município.

Outro marco relevante que abrange a ouvidoria e os princípios da transparência pública foi a adesão do município à Rede Nacional de Ouvidorias, que tem como objetivo apoiar e desenvolver ouvidorias em todos os entes federativos. Essa adesão ocorreu durante a gestão do prefeito Edvaldo Nogueira e do, até então, Ouvidor Geral do Município Marcelo Barbosa dos Santos.

É importante ressaltar que, mesmo vinculado à rede nacional de ouvidorias, o Município de Aracaju não faz uso do sistema e-Ouv do governo federal. Além disso, o Sistema TAG foi descontinuado e seu substituto foi o sistema 1DOC, durante o ano de 2019.

Durante a investigação dos diários, observou-se que foram realizadas pelo governo algumas reestruturações administrativas, tanto nas estruturas organizacionais das secretarias, bem como dos cargos em comissão conforme o diário 3.166/2014, porém não houve criação de cargos específicos para todas as secretarias e entidades governamentais em busca de padronizar a atuação do sistema de ouvidorias municipais. Tal fato fica constatado no diário 3.420/2015 com a ocupação do cargo de Ouvidor-Geral do Município na Controladoria Geral do Município por Bervaldo Vieira Figueiredo.

Essa constatação contraria diretamente as determinações de Brasil (2018b), que recomenda o estabelecimento de atos normativos (portarias, regimentos internos etc.) que garantirão a atuação da ouvidoria. Pode-se constatar que a falta de uniformidade entre as ouvidorias municipais proporciona disfunções não só informacionais, como também gerenciais e até mesmo legais.

Pode-se concluir que as demais secretarias dispõem de um setor de ouvidoria, mas não estão reconhecidas na estrutura organizacional dos órgãos, contrariando as recomendações da Controladoria Geral da União. Além disso, é perceptível a alocação de

servidores com cargos distintos ao de ouvidor para desempenharem as atividades inerentes à ouvidoria, o que contraria também as recomendações do órgão federal. Constata-se uma variação no *modus operandi* das ouvidorias municipais, o que prejudica a atuação da ouvidoria e seu reconhecimento entre seus pares e a sociedade, além de propiciar a incidência de disfunções administrativas que comprometerão a gestão da informação. Tudo isso é muito bem explanado por Segoa (2016), que cita que o maior desafio do gerenciamento da informação é a gestão da base de dados, devido não só à falta de automatização, como também à falta de padronização dos processos e regimentos organizacionais ocasionando, assim, falta de confiabilidade, comprometendo as análises da informação.

É claro que nem todas as soluções serão oriundas das TIC. Nascimento (2015) diz que a racionalidade administrativa auxilia a maximização das vantagens das TIC, pois de nada servem recursos computacionais avançados se a cadeia administrativa não está bem delineada com a realidade funcional da organização. Isso é perceptível no município de Aracaju pela falta de uniformidade das ouvidorias municipais.

Logo, é imprescindível à gestão municipal realizar esforços para normatizar e padronizar as atividades de ouvidoria no município, mediante leis, portarias ou decretos conforme a instrução da CGU.

4.2 DIVULGAÇÕES DAS INFORMAÇÕES DA OUVIDORIA

Um retrato claro desta disfunção são as informações de e-SIC e atendimentos da ouvidoria dispostos no portal da transparência Aracaju. No primeiro momento, as divulgações eram feitas através dos relatórios de gestão da Prefeitura em questão, porém, visando um maior alinhamento com as diretrizes de transparência pública preconizadas por Brasil (2018b), as informações passaram a ser divulgadas no site em local específico no exercício de 2018, atendendo às diretrizes da transparência ativa da LAI.

Em maio de 2018, o município passou a divulgar mensalmente o quantitativo de ouvidorias com dados como reclamações, solicitações, denúncias, informações, sugestões e elogios. Ademais, havia a divulgação das ouvidorias encerradas, encaminhadas e pendentes, bem como os principais meios de entrada das manifestações e o sexo do manifestante. Tal fato converge com as diretrizes de Abrarec (2018), pois é

possível estabelecer indicadores de desempenho das ouvidorias municipais mediante acompanhamento das informações. Porém, verifica-se a falta dos itens prazo médio de respostas, cumprimento do prazo de respostas, quantidade de demandas procedentes e improcedentes, satisfação do manifestante que são relevantes para verificar a eficácia das ouvidorias.

Recobrando Brasil (2018b), os indicadores elencados pela OGM são indicadores de eficácia, pois mensuram apenas a quantidade de serviços prestados aos manifestantes. O município a partir da evolução de suas práticas de gestão, poderá criar indicadores de efetividade, pois são mais interessantes para verificar os impactos socioambientais, no caso da SEMA.

Todas essas informações são relevantes, quando bem usadas, para instituir políticas de gestão ou sensibilização da população, entretanto são visíveis as lacunas informacionais como o quantitativo de ouvidorias por secretaria, o tempo médio de resposta e os principais assuntos das manifestações, pois tais informações reforçariam o poder estratégico da ouvidoria tanto para os gestores como para a população.

Para o exercício 2019 houve algumas disfunções com a implantação do sistema 1DOC, até maio do exercício em questão, seguiu-se o mesmo parâmetro do ano de 2018, contudo com a institucionalização do novo programa houve uma modificação não só na estratificação das manifestações, como também as denominações foram alteradas. Tais efeitos são típicos de mudanças bruscas, em especial, sistemas informatizados que não procuram manter a linearidade histórica dos dados. Contrariando diretamente as preconizações de Nascimento (2015) sobre a relevância das informações de curto, médio e longo prazo para as organizações, essa ruptura na linearidade das informações compromete diretamente a análise e estabelecimento de tendências ambientais.

Um fato que merece ser pontuado é que, com a instauração do sistema 1DOC, a publicação passou a conter as manifestações por assunto e por secretaria, tais itens não estavam contidos nas publicações pré-junho de 2019. Diante do exposto, torna-se uma condição *sine qua non* a reordenação das publicações das informações oriundas das manifestações dos cidadãos, além da padronização das classes conforme as disposições da CGU e o ajuste do viés das informações, substituindo o acumulado mensal pelo quantitativo de manifestações mensais.

4.3 OUVIDORIA DA SEMA

Conforme citado anteriormente, a ouvidoria da SEMA foi criada baseada na ouvidoria do Ministério Público Estadual, pelo fato do então Secretário, Eduardo Matos, ser membro da referida instituição. Com o decorrer do tempo, naturalmente, os processos e o modelo de gestão foram aperfeiçoados. Sendo assim, esta seção tratará unicamente das características do setor de ouvidoria na secretaria em questão.

Para tanto, foi necessário realizar entrevista com os representantes da ouvidoria, a fim de se conhecer as particularidades e o fluxo de trabalho/informação deste setor. A entrevista previu inicialmente a participação dos representantes A e B, ambos integrantes da Ouvidoria da SEMA, no entanto apenas o representante B consentiu participar deste estudo.

4.4.1 Análise de conteúdo da entrevista

Realizando uma análise de conteúdo com as respostas obtidas junto ao representante B, obteve-se o seguinte resultado com as palavras mais representativas, conforme a Tabela 1.

Tabela 1- Análise de conteúdo da entrevista.

Palavras-chaves	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada	Frequência acumulada relativa
Sistema	12	18%	12	18%
Ouvidoria	7	10%	19	28%
1DOC	7	10%	26	38%
Manifestação	7	10%	33	49%
Gestão	5	7%	38	56%
Prazo	5	7%	43	63%
Manifestante	4	6%	47	69%
Informação	4	6%	51	75%
Denúncia	3	4%	54	79%
Fiscalização	3	4%	57	84%
Lei	3	4%	60	88%
SEMA	2	3%	62	91%
Demanda	2	3%	64	94%

Cidadão	2	3%	66	97%
SISGES	1	1%	67	99%
Nomeação	1	1%	68	100%
Total	68	100%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ainda na tabela em questão, percebe-se que as palavras sistema; ouvidoria; 1DOC e manifestação foram citadas 12, 7, 7 e 7 respectivamente. Logo, diante dos dados coletados, essas palavras apresentaram 49% de relevância acumulada e, diante dessa análise, pode-se inferir que a percepção do participante está direcionada à gestão da informação, pois como sua principal atividade é gerir os fluxos informacionais como *gatekeeper*, as palavras mais usadas por ele demonstram que os dados coletados com a entrevista estão alinhados com o objeto da pesquisa.

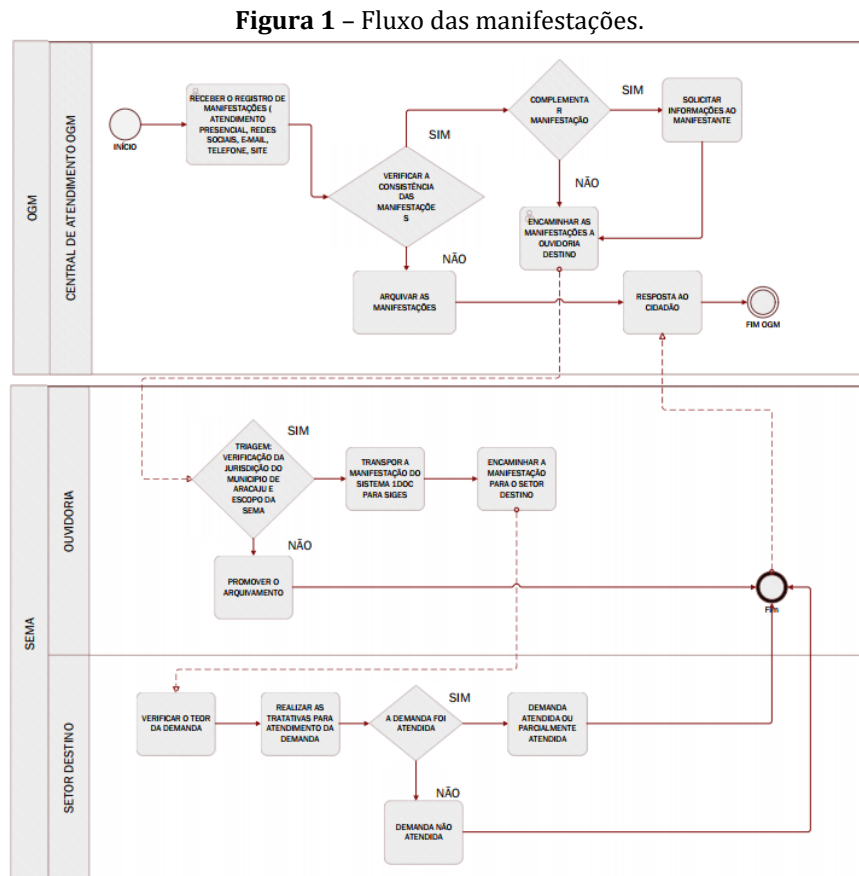
4.4.2 Registro de manifestações na ouvidoria

Conforme as informações prestadas pelo representante B, os canais de registro de manifestações na ouvidoria são o atendimento presencial, telefone fixo, redes sociais e e-mail. Todavia, cabe reiterar que, além desses canais supracitados, a ouvidoria dispõe de um portal específico na página da Prefeitura de Aracaju para registro das demandas. Em complemento, destaca-se que a aceitação de redes sociais, e-mail e outros meios de registros de demanda comprometem o controle das manifestações, tal fato já fora comprovado demonstrando as informações quantitativas divulgadas no portal da transparência do município, devendo esta ser uma das pautas de ajuste no tocante à Gestão da Informação. Entretanto, este estudo comprovará esta fragilidade em momento oportuno.

Segundo o representante B, o sistema de ouvidoria é o 1DOC, porém há a transposição das informações oriundas deste sistema para o SISGES, o qual é utilizado para elaboração dos relatórios de gestão. Este ponto demonstra a fragilidade da Gestão da Informação em concomitância com a Gestão das Tecnologias da Informação, que devem considerar as particularidades do ambiente organizacional. Valentim (2010a) cita pertinentemente que, ao implementar um sistema de gestão, as particularidades organizacionais devem ser colocadas em pauta para reduzir o estresse, que dificulta o processo de aquisição da informação. É claro que essa transposição de informações

entre sistemas duplica o trabalho favorecendo não só a incidência de retrabalhos, como também de erros sistêmicos que comprometerão o fluxo de informações. Isso ocorre pois há um equívoco entre os gestores de que os sistemas de informações gerenciais são o fim para solucionar problemas de gestão, quando na verdade são o meio.

A Figura 1 apresenta o fluxo utilizando a metodologia BPM para detalhar os trâmites processuais das demandas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Recobrando Monteiro e Valentim (2008 *apud* JORGE; VALENTIM, 2016), verifica-se com a Figura 1 que a informação formal perpassa vários limites departamentais e, assim, comprova-se a assertiva de que a informação percorre o sentido vertical, horizontal e transversal dentro da estrutura organizacional. Como o fluxo de informações está diretamente atrelado à gestão de processos, é de grande relevância que a SEMA redesenhe continuamente o fluxo processual demonstrado na Figura 1, tal qual proposto por Teixeira, Grilo e Pereira (2013), para identificar as atividades que não agregam valor ao processo, a fim de torná-lo mais enxuto. É oportuno utilizar a técnica AS-IS defendida por Souza (2014), que demonstra o fluxo atual de processos e o

redesenha, eliminando as atividades que não agregam valor obtendo um processo mais otimizado com a técnica TO-BE.

Ademais, a modelagem dos fluxos de processos auxilia no entendimento das atividades da secretaria, isso é bastante relevante quando um novo colaborador é inserido no ambiente organizacional, havendo, dessa forma, uma redução na dependência funcional, valorando o conhecimento explícito.

De acordo com o representante B, quando a manifestação é inserida no sistema, automaticamente é gerado um prazo de 30 dias para resolução, porém esse prazo é passível de prorrogação em casos específicos. Ademais, toda a tramitação processual da manifestação pode ser acompanhada pelo manifestante.

No cerne das informações sigilosas, o referido representante alega que o sigilo das informações do manifestante é totalmente garantido, pois apenas a OGM tem acesso às informações sigilosas, enquanto as demais secretarias não possuem este acesso.

Recobrando as diretrizes da LAI, percebe-se que há convergência de prazos da ouvidoria em relação à referida lei, todavia não há indicador passível de divulgação conforme explanado anteriormente.

4.4.3 Encerramento das manifestações

Segundo o representante B, com a conclusão processual das demandas apuradas dos manifestantes, todas as informações oriundas do setor destino são encaminhadas à ouvidoria da SEMA que alimentará o sistema 1DOC, sendo direcionadas à OGM. Ademais, verificou-se a convergência com a LAI mediante a instauração do prazo de 30 dias, podendo haver prorrogação, para uma resposta conclusiva ao demandante. Vale enfatizar que o controle de prazos é administrado pelo sistema 1DOC, que emite alertas sobre o prazo das manifestações. Porém, entra-se em um paradoxo, pois se o sistema faz o controle do cumprimento dos prazos, logo deveria ser um dado público para se verificar o grau de consonância com as diretrizes da LAI e eventuais ajustes processuais que envolvem a ouvidoria.

Outro ponto interessante é que, na visão do representante B, a principal contribuição da ouvidoria da SEMA é o trabalho consoante às diretrizes do Gabinete do secretário, oferecendo suporte ao setor de fiscalização ambiental (DCA). Ressalta-se, no entanto, que o escopo da ouvidoria pode ser muito maior, auxiliando não só no

aperfeiçoamento organizacional, bem como na elaboração de políticas públicas consistentes que atendam aos anseios da população.

Ademais, foi constatada uma divergência na fala do representante B, no seguinte trecho “A SEMA está adequada à Lei 12.527/2011 cumprimos prazos estabelecidos, mesmo que a resposta finalística não seja concedida no prazo de 20 dias, a resposta parcial é fornecida zerando a contagem.”. Resgatando as proposições de Brasil (2017a), vê-se que as ouvidorias devem responder às manifestações de forma conclusiva em até 30 dias, podendo ser prorrogado por igual período, desde que justificado. Com o Decreto 9.492/18, apenas quando o cidadão necessitar complementar a manifestação, há a suspensão do prazo, onde será aberto um novo prazo de 30 dias.

O controle de prazos é um indicador muito relevante para mensurar o desempenho do sistema, como proposto por Marques e Oda (2012), os quais ressaltam que é visível a dificuldade de instaurar, até mesmo de divulgar este indicador, por resistências organizacionais.

Houve também o detalhamento do processo de arquivamento das demandas, e segundo as afirmações do representante B, as manifestações ficam contidas no banco de dados dos sistemas em questão por tempo indeterminado. Logo, é constatável um grande problema futuro, pois, naturalmente, os dispositivos de armazenagem são finitos e sujeitos a obsolescência tecnológica. Dessa forma, é necessário que a SEMA, em conjunto com a OGM, defina uma política de Gestão da Informação consistente com a realidade municipal, a fim de minimizar impactos futuros inerentes à finitude dos recursos tecnológicos e dos avanços da tecnologia, como forma de proporcionar racionalização dos recursos computacionais investidos, no longo prazo, conforme preceitua Segoa (2016).

4.4.4 Utilização das informações da ouvidoria como ferramenta de gestão

Ainda baseado nas afirmações do representante B, verificaram-se alguns paradoxos, sendo o primeiro que, ao se questionar se há estratificação das manifestações e do perfil do manifestante, o mesmo afirmou que não há. Todavia, pôde-se constatar no portal da transparência que há divulgação da tipologia das manifestações, assim como sexo do manifestante, a identificação do demandante e os meios de acesso à ouvidoria. A segunda disfunção é que, na visão do representante B,

todos os recursos aplicados na ouvidoria servem apenas para elaboração de relatórios de gestão, sendo que o poder informacional da ouvidoria pode maximizar os atributos de gestão, potencializando o estabelecimento de políticas que atendam aos anseios dos cidadãos, assim como auxiliar na efetividade das ações da gestão pública, assim como no processo decisório.

No que tange ao processo decisório, verifica-se que a maior parte das ações de uma ouvidoria tradicional envolve decisões não programadas, contudo a ouvidoria da SEMA, devido às suas particularidades, com frequência atua como um *faile conosco*, muito bem exposto pela Ouvidoria Geral de Minas Gerais (2015); dessa maneira há uma incidência de decisões programadas conforme a classificação de Chiavenato (2008).

As informações colhidas pela ouvidoria são relevantes, como apontado por Nascimento e Valentim (2015), para elaborar decisões estratégicas que demandam uma variedade de informações com fatos complexos e problemas inéditos, pois servem como subsídio para moldar estratégias de divulgação, aceitação e aperfeiçoamento dos fluxos processuais e gerenciais tanto da ouvidoria como da prefeitura como um todo. Lembrando que a análise de sexo, grau de instrução, meio de entrada e a identificação do manifestante servem como base para estabelecer políticas de universalização dos serviços, sendo este o principal princípio constitucional de acessibilidade e isonomia entre todas as camadas sociais.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa demonstrou as particularidades da ouvidoria da SEMA e o contexto na qual essa secretaria está inserida, a fim de criar debates acerca das melhores práticas no que concerne à Gestão da Informação e quanto à convergência do referido setor com a LAI.

Embora a maioria dos municípios possua dificuldades para implementar a LAI, decerto podem contar com o suporte do Governo Federal para obter uma estrutura mínima de funcionamento. Graças à rede de ouvidorias da União, foi possível instituir um padrão de funcionamento das ouvidorias, contudo pelo fato de ser uma adesão voluntária a esta rede, há a incidência de inúmeras disfunções que afetam diretamente a gestão de informação destes setores, comprometendo o uso desses registros para soluções estratégicas.

A ouvidoria da SEMA foi instituída no ano de 2014 com o objetivo de racionalizar recursos e atender as demandas sociais, além disso foi criada à imagem e semelhança do Ministério Público Estadual, órgão de origem do promotor Eduardo Matos. Mesmo com base neste legado, o referido setor, mediante esta pesquisa, necessita de vários ajustes para cumprir as diretrizes da LAI

Para tanto, foi possível responder às seguintes perguntas de pesquisa: Como a SEMA de Aracaju realiza a gestão da informação no setor de ouvidoria? A SEMA, para os processos da ouvidoria, realiza uma gestão da informação que precisa ser melhorada, pois foram constatadas falhas como utilização de dois sistemas para gerenciar o fluxo processual no setor em questão, assim como a inexistência de um plano de gerenciamento do banco de dados. Destaca-se, também, que há procedimentos gerenciais que divergem das diretrizes da LAI.

No que diz respeito ao mapeamento de fluxos informacionais, este trabalho, mediante contribuição do representante B, desenhou o trâmite processual/informacional que inicia no setor de atendimento da OGM e é concluído com a devolução da manifestação com sua respectiva resposta ao cidadão.

Por fim, espera-se que os resultados deste trabalho possam fomentar outros estudos como o desenvolvimento de indicadores específicos para ouvidoria; uso estratégico dos recursos de georreferenciamento das manifestações, a fim de identificar a recorrência dos problemas por localidade; gestão no desbaste das informações contidas nos bancos de dados; gestão na migração das informações entre diferentes softwares e outros temas inter-relacionados para estabelecer boas práticas de gestão, principalmente entre os entes federados.

REFERÊNCIAS

ABRAREC. **Manual de boas práticas ouvidoria Brasil**. ABRAREC, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://abrarec.com.br/tema/ouvidoria/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

AMARAL, J. B. D. **Maturidade em gestão por processos em uma empresa pública de saneamento**. 2017. 135f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

ARACAJU. **Relatório de gestão 2014**. Aracaju: Seplog, 2014a.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JUNIOR, O. F. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. *In*: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTE, 24., 2010, Salvador. **Anais** [...] Salvador: [s.n.], 2010.

- BRASIL. **Tribunal de Contas da União**, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governan-capublica/componentes/accountability/>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- BRASIL. **Aplicação da lei de acesso à informação na administração pública federal**. Brasília: [s.n.], 2016.
- BRASIL. **7 Passos para criar uma ouvidoria no meu município**. Brasília: [s.n.], 2017a.
- BRASIL. **Atendimento personalizado e qualidade da resposta**. Brasília: [s.n.], 2018a.
- BRASIL. **Manual de ouvidoria**: Revista e ampliada, atualizada pela lei no. 13.460 e decreto no. 9.492/2018, rumo ao sistema participativo. Brasília: [s.n.], 2018b.
- CASIMIRO, G. F. R. D. S.; SILVA, C. G. D.; PROENÇA, M. C. **Gestão por processos na rede de bibliotecas de Lisboa**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, R. D. S. R. *et al.* Educação permanente em enfermagem e a interface com a ouvidoria hospitalar. **Revista da rede de enfermagem do nordeste**, Fortaleza, v. 11, n. 4, p. 85-94, out./dez. 2010.
- CURTO JR., R. M. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: E-TEC Brasil, 2011.
- DAVENPORT, T. O. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.
- HEINEN, J. **Comentários à lei de acesso à informação**: Lei nº 12.527/2011. Belo Horizonte: Fórum, 2014.
- HOMRICH, L. G. M. **Modernização das ouvidorias públicas federais**: um estudo avaliativo da adoção do sistema e-Ouv. 2018. 105f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.
- IASBECK, L. C. A. **Ouvidoria é comunicação**. São Paulo: Organicom, 2010.
- IPEA. **Histórico das ouvidorias**, 2019. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php?option=com_content&view=article&id=726&Itemid=38. Acesso em: 07 fev. 2019.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 21, Belo Horizonte, 2016.
- LEITE, A. M. F.; BRITO, A. C.; SOUSA, A. **Gestão de processos no departamento de atividades culturais**. [S.l.]: FEUP, 2016.
- LYRA, R. P. **A ouvidoria pública e a questão da autonomia**. João Pessoa: Prima Facie, 2009.
- MÂNGIA, E. F. Ética em pesquisa e publicações científicas. **Revista terapia ocupacional da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 85-92, 2010.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- MARQUES, C.; ODA, É. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: http://cliente.argom.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html. Acesso em: 01 out. 2019.
- NASCIMENTO, L. A. D. L. D. **Ambientes e fluxos de informação sobre café no incaper**: uma análise sob a noção de regime de informação. 2015. 278f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19757>. Acesso em: 01 out. 2019.

NASCIMENTO, N. M. D.; VALENTIM, M. L. P. Tipos documentais e fluxos de informação tipos documentais e fluxos de informação decisório em ambientes organizacionais. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 16., 2015, João Pessoa, PB. **Anais** [...] João Pessoa: UFPB, 2015. Disponível em: <http://www.ufpb.br/evento/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2680/1076>. Acesso em: 01 out. 2019.

OUVIDORIA GERAL DE MINAS GERAIS. **Ouvidoria pública passo a passo**: Manual de criação, aperfeiçoamento e boas práticas. Belo Horizonte: [s.n.], 2015.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Cartilha de ouvidoria municipal**: orientações para criar e aperfeiçoar ouvidorias em municípios do estado de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: www.ouvidoriageral.sp.gov.br. Acesso em: 13 fev. 2019.

PITCHON, C. P. B. **A ouvidoria em seu duplo viés**: instrumento de democracia participativa e ferramenta de gestão. Belo Horizonte: TCEMG, 2012.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**. Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, jul. 2014.

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. **Teoria e prática de governo aberto**: lei de acesso à informação nos executivos municipais da Região Sul. Florianópolis: Funjab, 2012.

SARACEVIC, T. **Introduction to information science**. Nova Iorque: Bowker, 1970.

SEGOA, R. D. R. M. **Motivos que levam ao insucesso na implantação de sistemas de business intelligence**. 2016. 55f. Graduação (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2016.

SILVEIRA NETTO, R. **Fluxos de informação em organizações virtuais**: o caso dos estudos de impacto ambiental como produtos informacionais. 2017. 175f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, UFSC, Florianópolis, 2017.

TEIXEIRA, P. A. D. S.; GRILO, A. C. B.; PEREIRA, Z. L. **Gestão por processos numa instituição do ensino superior**. Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2013.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura Acadêmica. Gestão, mediação e uso da informação**. Marília, SP: UNESP, 2010a. Disponível em: <http://www.culturaacademica.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2019.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010b.

WILSON, T. Qualitative “versus” quantitative methods in social research. **Bulletin de Methodologie Sociologique**, Santa Barbara, v. 2, p. 25-51, abr. 1986.