

ISSN 0798 1015

# Análise dos fatores que compõe a ouvidoria no relacionamento com o cidadão

## Factor analysis that make up the ombudsman on relations with the citizen

Rodrigo Diniz LARA 1; Marlusa GOSLING 2

Recibido: 12/04/16 • Aprobado: 23/05/2016

### Conteúdo

1. Introdução
  2. Referencial Teórico
  3. Metodologia da Pesquisa
  4. Análise e Discussão dos Resultados
  5. Conclusões
- Referências Bibliográficas

#### RESUMO:

O artigo tem como objetivo investigar as relações entre fatores a partir da percepção dos cidadãos entrevistados em uma unidade de atendimento para aprimorar o seu relacionamento com o governo e o construto ouvidoria. Um survey foi realizado com 354 cidadãos que utilizaram uma unidade de atendimento do governo. E uma análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada e foram identificados seis fatores. Posteriormente, foi criado e testado um modelo exploratório, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais utilizando o partial least squares. Oito das nove hipóteses testadas e o construto ouvidoria foram consideradas suportadas estatisticamente.

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento; gestão de relacionamento com os cidadãos; ouvidoria.

#### ABSTRACT:

The paper aims to investigate the relationship between factors from the perception of the citizens interviewed in an integrated service unit to improve their relationship with the government and the construct ombudsman. A survey was conducted with 354 citizens who used a service unit of the government. An exploratory factor analysis (EFA) was performed and six factors were identified. Subsequently was created and tested an exploratory model, through the technique of structural equation modeling using the partial least squares. Eight of the nine tested hypotheses and the construct ombudsman were considered statistically supported.

**Keywords:** relationship marketing; citizens relationship management; ombudsman.

## 1. Introdução

A Reforma do Estado brasileiro teve como documento norteador o Plano Diretor da Reforma do Estado publicado em 1995. Ela apresentou como suas principais premissas a possibilidade da administração pública se tornar mais eficiente e prestar aos cidadãos serviços com mais qualidade,

por meio da otimização dos seus processos e estabelecimento de indicadores de desempenho e satisfação do cidadão (Brasil, 1995).

Abrucio (1997) destaca que essa reforma do Estado brasileiro, também denominada Nova Gestão Pública, teve como uma das suas fases o *Consumerism*, que tem como diretrizes a efetividade e a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como cliente/consumidor. O movimento da Nova Gestão Pública ampliou a pressão sobre as burocracias estatais com o objetivo de analisar os cidadãos como clientes da máquina pública (Vigoda, 2002).

As iniciativas atuais desenvolvidas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplam ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade da prestação dos serviços públicos (Schellong, 2008). São exemplos dessas iniciativas a criação de vários sítios governamentais, de centrais de atendimento ao cidadão, de *call centers* e, mais recentemente, de redes sociais para comunicação com o cidadão. Estas ações, apesar de representarem um grande avanço em relação às estruturas tradicionais de prestação de serviços da administração pública, possuem o viés de focalizar apenas as transações individuais com o cidadão, sem a perspectiva de continuidade e integração buscada pelo marketing de relacionamento (MR), a exemplo do setor privado.

No sentido de diminuir as diversidades apontadas acima, o conceito de Gestão do Relacionamento com os Cidadãos, traduzido do inglês *Citizen Relationship Management* (CzRM), adaptado do *Customer Relationship Management* (CRM) da área privada, é discutido por autores como Kannabiran, Xavier e Anantharaaj (2004) e Schellong (2008). Tais autores relatam que o CzRM possibilita a melhoria dos serviços públicos e a aproximação dos gestores públicos às necessidades do cidadão, por meio da implementação de uma visão sistêmica e consistente dos relacionamentos entre governo e cidadãos no tocante à prestação de serviços públicos.

Dentro desse contexto, um dos fatores chaves como instrumento da melhoria da gestão do relacionamento com o cidadão é a criação da ouvidoria. O processo de democratização com a abertura política no Brasil, vinculado a uma nova legislação, como o código de defesa do consumidor, e um cidadão com necessidades e nível de exigências crescentes são fatores indutores para a instalação de ouvidorias no ambiente organizacional, principalmente na administração pública (Costa, 1998; Spíndola, 2012).

Neste sentido, o artigo trabalha com a premissa de que existem relações entre os fatores do CzRM e o construto ouvidoria. Diante do exposto, o problema a ser pesquisado se refere à seguinte pergunta central: quais relações entre os fatores da gestão do relacionamento com o cidadão e o construto ouvidoria podem ser identificados na percepção dos cidadãos?

O objetivo geral é investigar as relações geradas entre os fatores encontrados a partir de uma análise fatorial gerada a partir da percepção dos cidadãos entrevistados em uma Unidade de Atendimento Integrado – UAI do governo mineiro para aprimorar o seu relacionamento com o governo e o construto Ouvidoria por meio da modelagem de equações estruturais suportada pelo *Partial Least Squares* (PLS).

---

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Modelos para Implementação de CRM

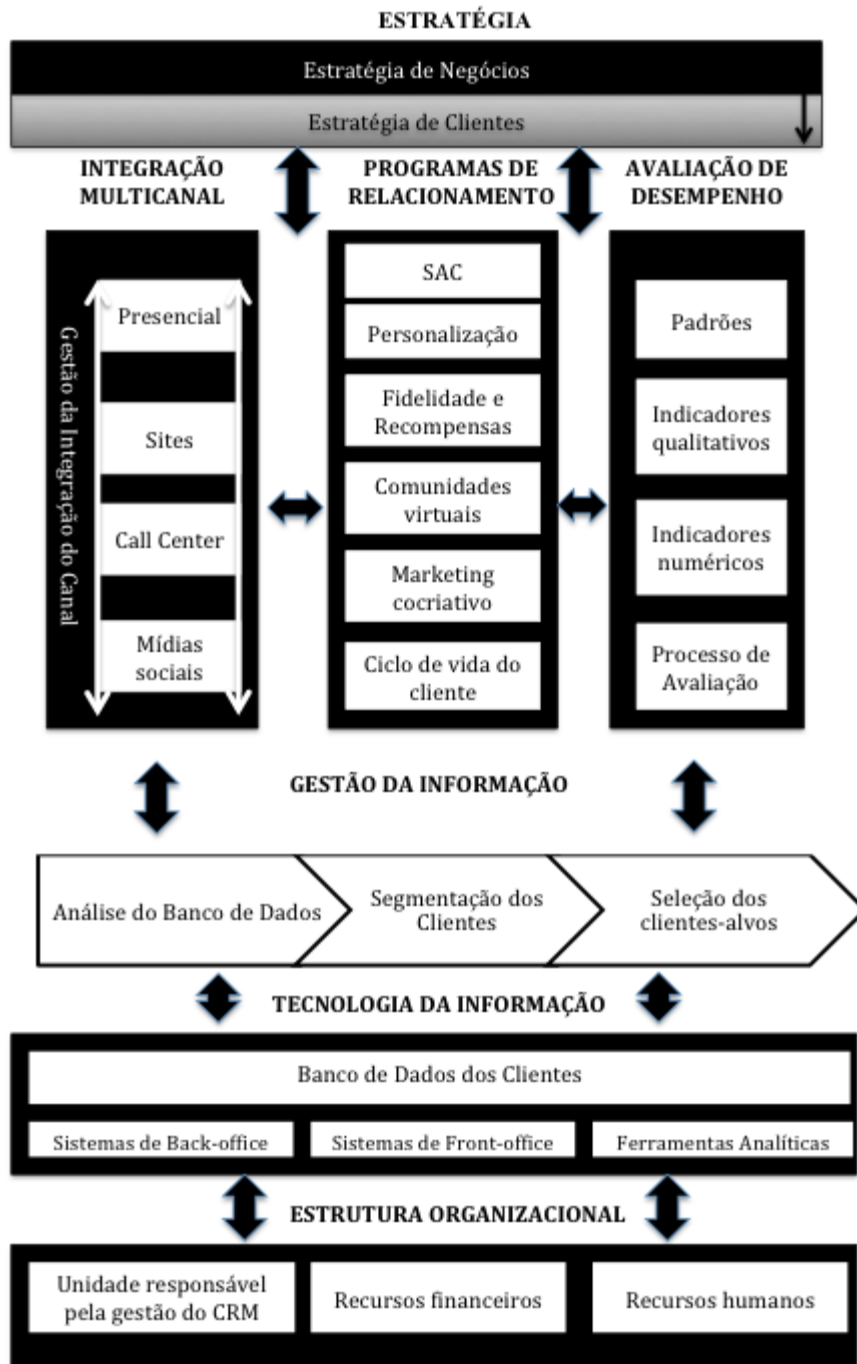
A abordagem multifuncional do marketing de relacionamento, que nas grandes organizações pretende focar potencialmente as relações com milhões de clientes individuais simultaneamente, demanda um modelo intencional e sistemático para implementar o CRM (Payne e Frow, 2005; Sigala, 2005). Existem na literatura modelos teóricos que propõem o planejamento, implantação e o acompanhamento da estratégia de CRM. Esse artigo estudou cinco modelos teóricos:

1. Um modelo para Gestão de Relacionamento com o Cliente (Winer, 2001)

2. Modelo conceitual de estratégia de CRM (Payne e Frow, 2005);
3. Modelo para medição da implantação do CRM (Sin, Tse e Yim, 2005);
4. Modelo integrado para implementação do CRM (Sigala, 2005);
5. Fatores críticos de sucesso para implementar a estratégia de CRM (Mendoza, Marius, Pérez e Griman, 2006).

É possível identificar a convergência entre vários componentes e atividades desses modelos estudados. Porém, não existe um modelo que contemple todas as questões abordadas por todos os cinco. É possível identificar sete componentes principais a partir da análise dos mesmos: estratégia; gestão da informação; programas de relacionamento; integração multicanal; tecnologia da informação; estrutura organizacional; e avaliação de desempenho. Tendo em vista as considerações acima, propõe-se um modelo unificado de implantação de CRM a partir dos cinco modelos teóricos contemplando os componentes e fatores identificados nos mesmos (figura 1).

Figura 1 – **Modelo unificado de implantação de CRM**



Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Winer, 2001; Payne e Frow, 2005; Sin; Tse e Yim, 2005; Sigala, 2005; Mendoza et al., 2006.

## 2.2. Gestão do Relacionamento com os Cidadãos - *Citizen Relationship Management (CzRM)*

Os governos utilizam vários canais para oferecer seus serviços e desenvolver capacidades de trabalhar em rede com diferentes unidades para prestar um serviço contínuo e personalizado aos seus cidadãos (Kannabiran *et al.*, 2004). Com o intuito de implementar essas premissas de multicanal e atendimento personalizado, surge o conceito de *Citizen Relationship Management (CzRM)* ou Gestão de Relacionamento com o Cidadão com a essência de mudar as organizações de uma estrutura burocrática para a filosofia centrada no cidadão (Kannabiran *et al.*, 2004; Schellong, 2008; United Nations, 2014).

A primeira questão a ser abordada pelo CzRM é a estratégia multicanal a partir de uma visão 360° do cidadão e orientada para as suas necessidades. Os serviços prestados devem ser oferecidos em soluções integradas como sítios, *call-centers* ou centrais de atendimento ao cidadão. A estratégia multicanal é facilitada com a consolidação inicial entre os tipos de canais, como um portal, número de telefone ou uma central de atendimento únicos (Saremi, 2009; United Nations, 2014).

Outro componente necessário para aprimorar o CzRM é a instituição das ouvidorias públicas (Costa, 1998; Spíndola, 2012). Spíndola (2012) diferencia a ouvidoria de outros canais como o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), os centros de atendimento denominados de *call center* e outros assemelhados. A natureza dos serviços e as características do profissional ouvidor são diferentes, a iniciar pelos tipos de demandas acolhidas e a forma como são trabalhadas, como é caso de uma demanda de ouvidoria tipificada como denúncia. Além da denúncia, Spíndola (2012) destaca que a ouvidoria pode receber manifestações que podem ser classificadas em reclamação, sugestão ou elogio.

### 2.2.1 Ouvidoria como Instrumento de Melhoria da Gestão do Relacionamento com o Cidadão

O conceito da função ouvidor permite entender melhor a atuação das ouvidorias no ambiente interno e no seu relacionamento com os cidadãos. O ouvidor é considerado um representante dos legítimos interesses do cidadão (Centurião, 2003). Costa (1998) aponta que o traço mais marcante do trabalho da ouvidoria é ser casuística no sentido de ser um instrumento de defesa dos direitos do cidadão-consumidor individualizado. Esse aspecto tem relação como o atendimento individualizado também destacado por Schellong (2008) e United Nations (2014) para atendimento das necessidades específicas do cidadão. Centurião (2003) aponta outros objetivos da ouvidoria:

1. Atender melhor aos clientes (internos e externos);
2. Preservar e melhorar a imagem pública da organização;
3. Promover a cidadania;
4. Analisar as críticas e sugestões, de modo a aprimorar processos, produtos e serviços; melhorar a comunicação e manter o foco no cliente.

Retomando o último ponto destacado por Centurião (2003), Spíndola (2012) relata que as manifestações encaminhadas pela ouvidoria podem promover, no âmbito da administração pública, ações que direcionem a melhoria de processos, produtos/serviços e a sua comunicação, externa ou interna, constituindo-se em evidente objetivo desse instituto. Nesse contexto, a ouvidoria pode contribuir para reduzir as dificuldades no que se refere ao relacionamento entre os cidadãos e a administração pública, reduzindo distâncias e obstáculos entre o público externo e os responsáveis pela organização.

Toda e qualquer empresa que busque melhorar seus resultados, precisa criar mecanismos de avaliação e controle para melhoria dos processos e dos sistemas organizacionais. Oliveira (2000) destaca que com a implantação da ouvidoria, cria-se um instrumento de fiscalização pelos cidadãos sobre as organizações públicas que tem como objetivo transformar reclamações, sugestões ou reivindicações recebidas em insumos para melhoria do processo de prestação de serviço. A implantação da ouvidoria traz "um salto de patamar competitivo na percepção do cidadão-cliente (Costa, 1998, p. 1)".

---

## 3. Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta um caráter exploratório em sua primeira parte e conclusiva descritiva no segundo momento. Malhotra (2004) aborda que as pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa devem ser vistas como complementares (e não de forma dicotômica), pois, quando utilizadas em conjunto, podem fornecer uma compreensão melhor do objeto estudado.

Na fase exploratória, adotou-se a pesquisa qualitativa suportada por entrevistas semiestruturadas no mês de novembro de 2013 com 11 gestores estaduais responsáveis diretos pelos quatro canais

corporativos de atendimento ao cidadão do Governo do Estado de Minas Gerais, além de gestores de tecnologia da informação da empresa que hospeda as informações geradas por esses canais. Os canais corporativos de atendimento ao cidadão são o Portal mg.gov.br, a Central de Atendimento Telefônica, as Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) e a Ouvidoria Geral do Estado. As entrevistas procuraram identificar as suas percepções sobre o conceito de modelo de gestão de relacionamento com o cidadão. Posteriormente, foi solicitado que os mesmos relatassem na sua visão qual a importância dos componentes e fatores do Modelo Unificado de Implantação de CRM (figura 1). Por fim, foi solicitado que os gestores estabelecessem quais seriam os componentes essenciais e qual seria a ordem de implantação do mesmo.

O método de análise de conteúdo foi utilizado para interpretação das informações com base em Bardin (1977). Os métodos qualitativos são utilizados para estudar áreas pouco conhecidas (Malhotra, 2004), o que se identifica para esse estudo, que aborda a relação do construto ouvidoria com outros fatores da gestão do relacionamento com o cidadão. A análise de conteúdo foi suportada pelo software ATLAS TI versão 7.1.7.

A fase quantitativa contou com uma pesquisa do tipo *survey* por meio da aplicação de 354 questionários para os cidadãos que procuraram uma UAI do Governo do Estado de Minas Gerais em Belo Horizonte. Uma entrevistadora realizou a pesquisa presencialmente no período de 18 de dezembro de 2013 até 30 de dezembro de 2013. Esses dados coletados foram repassados para o software SPSS 21.

Com o objetivo de abordar os fatores considerados mais importantes para os cidadãos para aprimorar o relacionamento com o Governo de Minas Gerais, foi elaborado um questionário com 26 variáveis compostas pela escala *Likert* intervalar de onze pontos que variaram de sem importância – pontuação: 0 até extremamente importante – pontuação: 10. Este instrumento foi construído com base na revisão da literatura discutida, na pesquisa realizada pelo The Institute for Citizen-Centred Service (2012) e na análise do conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas com onze gestores estaduais.

Um pré-teste foi realizado com 50 cidadãos que utilizaram a UAI para avaliação das escalas a serem utilizadas no questionário, bem como a avaliação se as questões estavam claras para os entrevistados. A partir do pré-teste, as questões foram alteradas ou agrupadas e o questionário finalizado.

Dos 354 questionários coletados, 230 foram considerados válidos após a realização de uma análise de *outliers* univariados e *outliers* multivariados. O dimensionamento da amostra foi calculado conforme Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) que estabelece que a amostra deva ser preferencialmente maior do que 100 para o uso de análise fatorial exploratória e pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. Na pesquisa, o número total de indicadores foram 26. Dessa forma, a recomendação da literatura foi seguida tendo em vista que o número mínimo para ser considerada uma amostra válida seriam 130 casos e a amostra válida foi de 230 casos.

A análise das respostas dos cidadãos em relação ao *survey* foi baseada em estatística descritiva e análise fatorial exploratória (AFE) o que permitiu a identificação dos fatores essenciais percebidos pelos cidadãos entrevistados para aprimorar o seu relacionamento com o governo. Essas análises foram suportadas pelos softwares Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 21. O método fatorial de extração utilizado na AFE foi o de componentes principais, que conforme Hair *et al.* (2005) é preferível quando se busca resumir a variância em um número mínimo de fatores. Sobre o método rotacional, que pode ser ortogonal ou oblíquo, optou-se pelo oblíquo, pois possibilita a correlação entre os fatores ao invés de somente fatores independentes (Hair *et al.*, 2005).

Ao final da análise, procurou-se criar e testar um modelo exploratório, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), em que os fatores identificados na AFE fossem antecedentes do construto formativo Ouvidoria. O construto Ouvidoria pode refletir a percepção final dos cidadãos sobre quais fatores impactam a prestação de serviços. A SEM foi suportada pelo

software SmartPLS 2.0, um software gratuito e gráfico para análise com PLS. A SEM consiste em uma família de procedimentos de técnica estatística e a estratégia adotada neste estudo foi de desenvolvimento de um modelo (Hair *et al.*, 2005).

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

A primeira análise foi quanto à caracterização da amostra, que possibilitou a descrição das unidades de observação deste estudo, composto pelos cidadãos mineiros que procuraram uma UAI em Belo Horizonte. Após as análises de *outliers*, foram consideradas as respostas de 230 cidadãos. Em relação à faixa etária, 170 entrevistados (74%) possuem entre 18 e 45 anos. Em relação ao grau de instrução dos respondentes, aproximadamente metade dos entrevistados (46,96%) já frequentaram ou frequentam um curso superior. Por fim, em relação à renda mensal familiar, a distribuição entre as faixas de renda de 1 a 2 salários mínimos, de 2 a 5 salários mínimos e de 5 a 10 salários mínimos correspondem a mais de 20% dos entrevistados, cada faixa.

É necessário avaliar a normalidade dos dados para se determinar os testes estatísticos a serem realizados na amostra (Hair, Hult, Ringle e Sarstedt, 2014). O teste de *Kolmogorov-Smirnov* foi utilizado por ser indicado para amostras superiores a 50, caso desta pesquisa. Com o critério de nível de significância de 1%, todas as variáveis apresentaram significância igual a 0,00, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada. Portanto, a distribuição não é normal nas variáveis do estudo.

Para testar a linearidade, calculou-se a correlação linear par a par, utilizando-se a correlação de Spearman. Este método foi utilizado por ser não paramétrico, uma vez que os dados apresentaram ausência de normalidade (Hair *et al.*, 2005). As correlações significativas indicam a presença de dados lineares. Desse modo, 66,74% dos dados apresentaram correlações significativas no nível de 1% e 5%. Finalmente, seguindo os parâmetros indicados por Hair *et al.* (2005), nenhuma relação excedeu o valor de 0,9, indicando, assim, a ausência de multicolinearidade expressiva entre os itens do questionário.

### 4.1 Análise Fatorial Exploratória

A AFE abordou todas as variáveis observadas simultaneamente. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, p. 302) recomendam que tal procedimento seja aplicado apenas para os construtos reflexivos e que "indicadores formativos nunca devem ser descartados simplesmente com base em resultados estatísticos", pois tais ações podem mudar substancialmente o índice formativo.

Encontrou-se inicialmente 6 fatores distintos para melhorar o relacionamento do governo com o cidadão. Após a análise do resultado da AFE, para se chegar ao resultado final, foram necessários procedimentos de refinamento. Conforme Hair *et al.* (2005), a carga fatorial deve ser superior a 0,70 para que explique 50% da variância. No intuito de obter uma estrutura fatorial mais coerente e significativa, optou-se por excluir quatro variáveis que apresentaram as menores cargas fatoriais, abaixo de 0,510, e não mantiveram relação com algum construto específico.

O Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB) com valor de 0,000 e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) com valor de 0,747 foram realizados para verificação da adequação técnica da AFE e mostraram valores adequados conforme recomendado por Hair *et al.* (2005). A variância total explicada de todas as variáveis que compõem as dimensões de importância do relacionamento foi de 60,869%, que revela em que medida as variáveis explicam seu respectivo construto (Hair *et al.*, 2005)

A estrutura fatorial final foi composta de 6 fatores: acompanhamento da prestação de serviço; consolidação dos canais de atendimento; equipe de atendimento; forma de atendimento; recompensas e diversificação dos canais de atendimento (tabela 1).

Tabela 1 – Carga fatorial final da Análise Fatorial Exploratória

	Componente

	1	2	3	4	5	6
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	1			-,751		
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço				-,786		
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	,764					
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	,634					
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	,585					
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	,776					
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet						-,826
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)						-,706
Disponibilizar um número de telefone único para a prestação de serviço		,833				
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos		,715				
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo		,797				



Disponibilizar novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular)						-,683
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo					,782	
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal					,603	
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano					,745	
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades				-,707		
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas			,795			
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava			,840			
Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos			,857			
Fonte: Saída do SPSS, 2014. Notas: Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.						

## 4.2 Modelagem de Equações Estruturais

Para se testar o modelo resultante a partir das respostas dos cidadãos por meio de SEM é necessária a avaliação da confiabilidade e validade do modelo de mensuração, também denominado de *outer model* (Hair *et al.*, 2014). O modelo de mensuração é formado pelos indicadores e seus respectivos construtos. Somente depois dessas análises é que se recomenda realizar a avaliação do modelo estrutural (*inner model*), representado pelas relações entre os construtos (Hair *et al.*, 2014).

Um elemento importante na modelagem é a distinção entre modelos reflexivos e modelos formativos, devendo a significação da classe de construto ser criteriosa a fim de evitar conclusões inadequadas (Diamantopoulos e Siguaw, 2006). De acordo com Diamantopoulos e Siguaw (2006), os indicadores reflexivos são formados pela variável latente medida pelos indicadores e são relativos ao efeito. Já os indicadores formativos são relativos à causa, isto é, causam a variável latente medida pelos indicadores.

Os construtos acompanhamento da prestação de serviço (ACOMPAN); consolidação dos canais de atendimento (CONSOL); funcionários de atendimento (FUNCION); forma de atendimento (FORMA); recompensas (RECOMP) e diversificação dos canais de atendimento (DIVERSIF), extraídos da AFE, foram modelados como reflexivos. No caso dos construtos formativos, optou-se pela utilização de dois no modelo: satisfação (SATISF) e ouvidoria (OUVI) já que os seus indicadores compõe o seu conceito.

O construto SATISF agrupou as três principais variáveis identificadas pela pesquisa do The Institute for Citizen-Centred Service (2012) que geram satisfação no cidadão a partir de uma experiência em relação à prestação do serviço público. As variáveis são:

1. Presta o serviço público dentro dos prazos previstos (DENTRODOPRAZO);
2. É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público (FACILENCONTRAR);
3. No final, o cidadão tem o que precisava em relação ao serviço público (TEROQUEPRECISO).

O construto OUVI é formado pelas três principais atividades identificadas pelos gestores públicos nas entrevistas semiestruturadas como formadores desse tipo de canal. As atividades são:

1. reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos;
2. dar sugestões para melhorar os serviços públicos;
3. elogiar a prestação dos serviços públicos.

#### 4.2.1. Análise do Modelo de Mensuração de Construtos Reflexivos

Para se medir quão confiável são as medidas da escala utilizada, estimou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* de cada construto, que analisa a consistência interna dos mesmos (Hair *et al.*, 2014) e a confiabilidade composta que privilegia indicadores conforme sua confiabilidade, proporcionando uma maior composição confiável (Henseler *et al.*, 2009).

Todos os construtos apresentaram confiabilidade dentro do limite aceitável, superior a 0,6 para o *Alfa de Cronbach* (Hair *et al.*, 2014), acima de 0,70 para confiabilidade composta (Hair *et al.*, 2014) e 0,45 para validade convergente (Netemeyer, Bearden e Sharma, 2003). A tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 – Critérios de avaliação dos construtos reflexivos quanto à confiabilidade e validade

Construto	Validade Convergente (AVE)	Confiabilidade Composta	<i>Alfa de Cronbach</i>
ACOMPANHAMENTO	0,58	0,84	0,77
CONSOLIDAÇÃO	0,62	0,83	0,71
DIVERSIFICAÇÃO	0,56	0,79	0,64
FUNCIÓNÁRIOS	0,72	0,88	0,81
RECOMPENSAS	0,55	0,78	0,60
FORMA	0,66	0,85	0,75

Fonte: Saída do software Smart PLS, 2014

Para averiguação da validade dos construtos a validade convergente foi aplicada. A validade convergente implica que os indicadores representam o conceito de um mesmo construto, ou seja, se possuem correlação suficiente para medi-los (Henseler *et al.*, 2009). A variância média extraída

(AVE) deve ser maior ou igual a 0,5, embora o mínimo de 0,45 seja razoável para escalas recentemente desenvolvidas (Netemeyer *et al.*, 2003).

#### 4.2.1.1 Análise do modelo de mensuração dos construtos formativos

Para a verificação da validade externa, empregou-se o procedimento de *bootstrapping* disponível no SmartPLS e, a partir da relação entre a variável latente e seus indicadores, com exceção da relação FACILENCONTRAR à SATISF, verificou significância em nível de 1%, donde conseqüentemente se concluiu a validade dos construtos formativos. A significância dos pesos pode ser constatada por cargas fatoriais superiores a 50% e carga externa significativa, exceto na relação FACILENCONTRAR à SATISF (tabela 3).

Tabela 3 - Pesos de formação dos indicadores sobre os construtos e carga fatorial

Relação indicador/construto	Carga fatorial	Carga externa
FACILENCONTRAR -> SATISF	0,407	0,442
TEROQUEPRECISO -> SATISF	0,592	0,595
DENTRODOPRAZO -> SATISF	0,844	0,956
OUVIDORIAELOGIAR -> OUVI	0,882	0,942
OUVIDORIARECLAMAR -> OUVI	0,576	0,623
OUVIDORIASUGESTOES -> OUVI	0,646	0,694

Fonte: Adaptação da saída do software SmartPLS, 2014.

### 4.3 Hipóteses e Modelo de Pesquisa (Outer Model)

A partir da AFE foi proposto um modelo de relações entre os fatores essenciais encontrados e Ouvidoria, conforme proposto por essa pesquisa. As hipóteses propostas no modelo são baseadas em estudos e são derivadas de formulações teóricas e da análise das pesquisas qualitativas. Desse modo, essa seção apresenta a base para a construção do modelo, inserção de variáveis latentes e suposições sobre as relações entre elas. O modelo de pesquisa proposto para ser testado a partir da análise fatorial é apresentado na figura 2.

**H1:** *O governo oferecer recompensas (ex: descontos em impostos ou prêmios) aos cidadãos está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.*

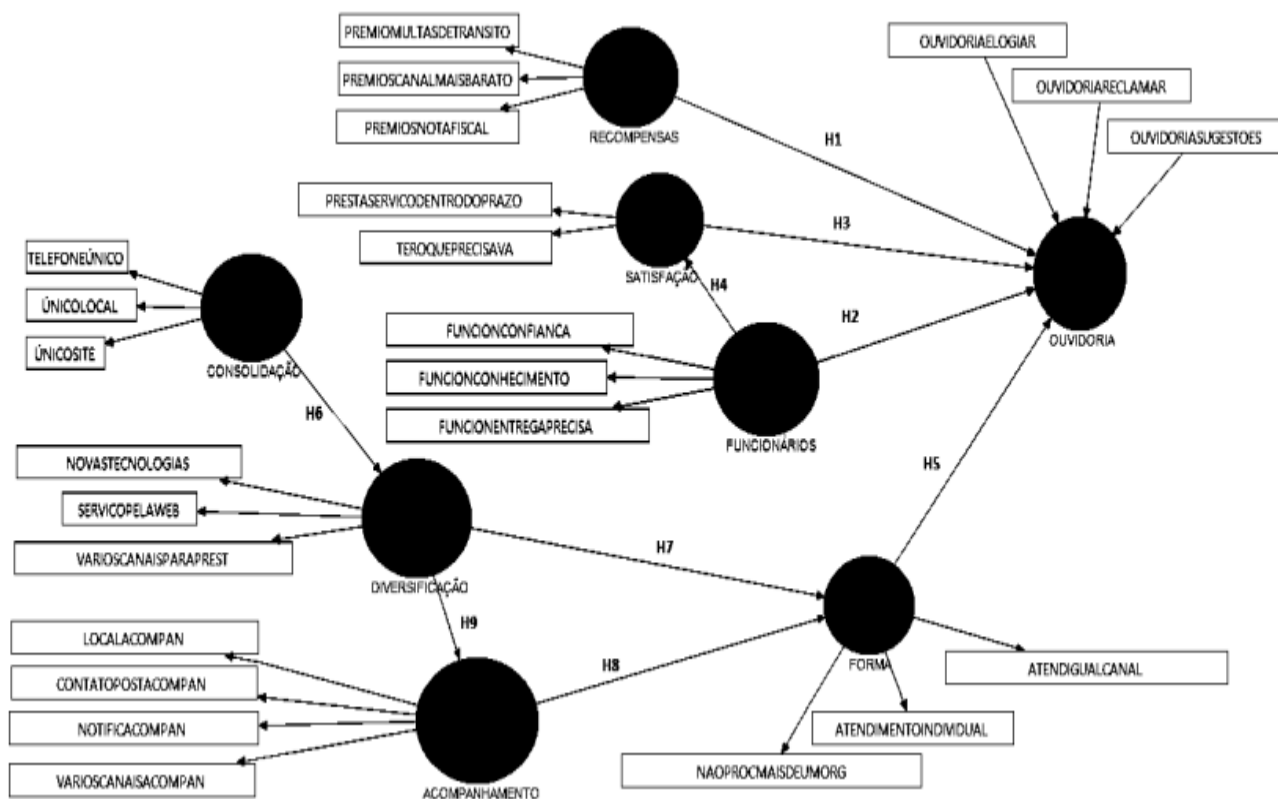
A H1 está baseada na concepção de coprodução de Dunleavy (2005) de forma que o cidadão pode ser incentivado a colaborar com o governo com a apresentação de sugestões para a melhoria da prestação do serviço público no canal Ouvidoria na medida em que ele é recompensado por algum benefício. O governo poderia oferecer prêmios proporcionais à medida que receber algum auxílio do cidadão. Canais de atendimento como Disque-Denúncia trabalham com essa filosofia de forma que um usuário pode ter alguma recompensa tendo em vista as informações fornecidas sobre um determinado crime.

**H2:** O atendimento prestado pelos funcionários aos cidadãos está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.

**H3:** O grau de satisfação do cidadão com a prestação de serviços do governo está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.

A hipótese H2 esta relacionada ao fato de que se os funcionários realizarem um atendimento adequado, os cidadãos podem entrar com uma demanda na Ouvidoria para elogiar o serviço prestado. Caso contrário, o cidadão pode entrar como uma demanda para reclamar do serviço prestado. Nos dois casos, a Ouvidoria pode ser acionada para refletir a opinião do cidadão. A H3 também apresenta a mesma ideia da hipótese H2, de forma que o cidadão insatisfeito entra em contato com a Ouvidoria para apresentar a sua reclamação. Caso esteja satisfeito, pode cadastrar um elogio.

Figura 2 – Modelo de pesquisa (Outer Model)



Fonte: Saída do software SmartPLS, 2014.

As hipóteses H2 e H3 caracterizam um dos objetivos principais destacados para a Ouvidoria que é receber e analisar as críticas e sugestões, de modo a aprimorar processos, produtos e serviços (Centurião, 2003; Spíndola, 2012). Essas hipóteses também são extraídas das entrevistas com os gestores públicos.

**H4:** O governo ter funcionários que realizem um atendimento adequado está associado à satisfação dos cidadãos.

O construto Funcionários de atendimento apresenta relação com Satisfação, conforme já discutidos por alguns autores (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), principalmente no atendimento presencial, foco da pesquisa.

**H5:** A forma que o governo realiza a prestação de serviços está associada ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.

A forma de prestação de serviço está ligada a aspectos como não ter a necessidade de procurar mais

de um órgão para a prestação do serviço (Mendoza *et al.*, 2006), o usuário ter o atendimento padrão, independente do canal que ele utilize (The Institute Citizen-Centred Service, 2012) e o atendimento individualizado conforme as suas necessidades (Kannabiran *et al.*, 2004; Schellong, 2008). Dentro desse aspecto do atendimento individualizado, a hipótese a ser testada trabalha a relação proposta por Costa (1998) que aponta que o traço mais marcante do trabalho da ouvidoria é ser casuística no sentido de ser um instrumento de defesa dos direitos do cidadão-consumidor individualizado.

*H6: A consolidação dos tipos de canais de atendimento pelo governo influencia positivamente a diversificação dos canais de prestação de serviços.*

*H7: A diversificação dos canais de atendimento de prestação de serviços influencia positivamente a forma de acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão.*

*H8: O acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão influencia positivamente a forma da prestação de serviços.*

*H9: A diversificação dos canais de atendimento influencia positivamente a forma da prestação de serviços*

Em relação aos construtos consolidação, diversificação e acompanhamento, encontraram-se na literatura e na pesquisa qualitativa relações diretas e indiretas com o construto forma. Dessa forma, as hipóteses elaboradas envolvendo esses construtos focaram essa relação com a forma no lugar do construto ouvidoria.

No que tange à H6, a relação entre diversificação e consolidação que em uma análise inicial parecem divergentes, possuem relação positiva já que a consolidação trabalha dentro dos mesmos tipos de canais. O governo em vez de ter vários números telefônicos para realizar o atendimento ao cidadão, ele possui apenas um número. A consolidação desses canais que tem a mesma característica facilita o acesso do cidadão e gera economia (Saremi, 2009).

Em relação à H7, a utilização de diversos canais de atendimento também possibilita que o cidadão tenha várias formas de acompanhar o serviço prestado, tais como receber notificações por SMS conforme identificado pelos gestores públicos entrevistados. Schellong (2008) destaca que os governos devem fornecer informações e serviços ao público por meio de múltiplos canais de serviços.

A hipótese H8 representa a relação entre as possibilidades de acompanhamento da prestação de serviço e a forma que o atendimento é realizado. Uma forma de prestar um atendimento individualizado é o cidadão receber notificações específicas sobre o andamento da prestação do seu serviço (United Nations, 2014). Outro ponto de relação entre os dois construtos é que o cidadão pode acompanhar a sua demanda de forma centralizada, sem a necessidade de procurar vários órgãos para verificar a situação da prestação do serviço (Mendoza *et al.*, 2006).

Por fim, H9 baseia-se na premissa que a diversificação dos canais de atendimento para a prestação de serviço, principalmente influenciada pelas tecnologias da informação como os portais e mídias sociais influencia a forma de prestação de serviço (United Nations, 2014). O cidadão pode realizar todo o serviço de sua casa, sem a necessidade de se deslocar a vários órgãos para a prestação de serviço (Dunleavy, 2005).

#### **4.4 Avaliação do Modelo Estrutural (Inner Model)**

Uma vez que o modelo de mensuração é considerado confiável e válido, passa-se à análise do modelo estrutural (*Inner Model*). As relações do modelo estrutural representam as relações hipotéticas entre os construtos. Deve-se avaliar o modelo estrutural quanto a sua habilidade de predição. Para tanto, os resultados do PLS-SEM são avaliados quanto aos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) de cada construto e o nível de significância dos coeficientes de caminhos (Hair *et al.*, 2014).

O coeficiente de determinação é a medida da acurácia do poder de previsão do modelo, representando os efeitos combinados das variáveis latentes na variável endógena. O valor de  $R^2$  varia entre 0 e 1, sendo os valores mais próximos de 1 indicativos de maior poder de previsão. Os coeficientes de determinação devem ser avaliados pelos parâmetros de valores de 0,19; 0,33 e 0,67, sendo respectivamente, fracos, moderados e substanciais (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2014). A tabela 4 apresenta o coeficiente de determinação dos construtos endógenos sendo que o construto Ouvidoria foi o que apresentou maior  $R^2$ .

A significância do erro padrão é obtida por meio da técnica de *bootstrapping*, que permite a verificação do valor do teste t. Quando o valor do teste t empírico é superior aos valores críticos, assume-se que o coeficiente é significativo em um determinado nível de significância. Ainda, rodou-se o *bootstrapping* com 230 casos e 5.000 amostras, de acordo com o recomendado por Hair *et al.* (2014). Nos testes realizados, todas as relações apresentaram nível de significância, exceto a relação entre FORMA -> OUVIDORIA.

Tabela 4 - Coeficiente de determinação dos construtos endógenos

Construto	R2	Efeito
DIVERSIFICAÇÃO	0,092	Fraco
ACOMPANHAMENTO	0,065	Fraco
SATISFAÇÃO	0,081	Fraco
FORMA	0,249	Fraco
OUVIDORIA	0,430	Moderado

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação, 2014.

Também é importante avaliar a intensidade do efeito para melhor compreensão do fenômeno estudado. A avaliação do efeito é mensurada por meio do  $f^2$ , que mensura o impacto relativo de um construto antecedente com um construto endógeno (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2014). Os parâmetros utilizados foram:  $f^2 = 0,02$  indica efeito fraco no nível estrutural; 0,15 indicam efeito moderado e 0,35 um efeito forte (Hair *et al.*, 2014). Assim, apesar do SmartPLS não fornecer a medida de  $f^2$ , a mesma foi calculada no Microsoft Excel para os construtos endógenos. Verificou-se que as relações ACOMPANHAMENTO -> FORMA (0,222) e RECOMPENSAS -> OUVIDORIA (0,190) apresentaram relevância preditiva moderada. O restante das relações apresentou relevância preditiva de efeito baixo.

## 5. Conclusões

São apresentadas abaixo as conclusões obtidas, ao longo da pesquisa, no que se refere tanto às questões críticas abordadas nos quadros conceituais que serviram de base para o desenvolvimento do artigo, quanto às discussões e proposições que resultaram do trabalho de pesquisa realizado. Finalmente, expõem-se as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Quanto ao objetivo da pesquisa de encontrar possíveis relações entre os fatores encontrados na AFE a partir da percepção dos cidadãos e o impacto no construto ouvidoria, verificou-se influências diferentes dos diversos fatores. Na elaboração do modelo, tendo em vista a literatura e a entrevista com os gestores públicos, também se verificou as relações com o construto forma de atendimento.

As hipóteses de que os fatores recompensas – H1; atendimento prestado pelos funcionários – H2 e grau de satisfação do cidadão com a prestação do serviço – H3 foram suportadas estatisticamente de forma que impactam no construto ouvidoria. Dessa forma, tais fatores impactam no aumento ou

diminuição das demandas que chegam no canal Ouvidoria. A forma que o governo realiza a prestação de serviços (H4) não foi suportada estatisticamente como um fator que está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.

Das hipóteses referentes à associação dos fatores que influenciam a forma de prestação dos serviços públicos, todas as hipóteses foram suportadas. A hipótese H8 possui efeito preditivo moderado que representa a relação entre as possibilidades de acompanhamento da prestação de serviço e a forma que o atendimento é realizado.

Sobre as limitações dos métodos adotados, as respostas dos stakeholders entrevistados não podem ser generalizadas, apesar de terem contribuído para uma visão mais holística do caso estudado. Além disso, o pesquisador pode ter incorporado vieses não intencionais às análises durante a análise dos dados.

A seguir, é apresentada uma lista não exaustiva de estudos para aprofundamento.

1. Emprego de amostra mais volumosa e ampla com os cidadãos que utilizam serviços públicos de outros governos municipais e estaduais permitindo a generalização dos resultados e comparação entre regiões e esferas de governo diferentes;
2. Realização de pesquisas com cidadãos que utilizem outros canais de atendimento, como o *call center* e os portais governamentais para identificar fatores que aprimoram o relacionamento;
3. Ampliação das entrevistas semiestruturadas da fase qualitativa para os gestores dos órgãos e entidades que utilizam os canais de atendimento corporativos para a captura de quantidade mais expressiva de indicadores de relacionamento com o cidadão para a consolidação dos construtos relacionados ou criação de novos construtos.

Em meio à importância cada vez maior da administração pública aprimorar o seu relacionamento com o cidadão por meio da excelência no serviço público, na certeza de que modelos são reducionistas e métodos sempre apresentam limitações, a pesquisa procurou identificar fatores que impactam o construto ouvidoria. A percepção desses fatores extraídos de métodos estatísticos robustos como a modelagem de equações estruturais permite que a administração pública redirecione os seus esforços para atividades como o treinamento adequado dos seus servidores para a prestação de serviços, bem como a adoção de mecanismos de acompanhamento e avaliação pelo cidadão da prestação de serviços públicos.

Um ponto que se destaca a partir da análise dos dados da pesquisa é a relação entre recompensas e o canal Ouvidoria no setor público. Dessa forma, a administração pública para conseguir retorno qualificado da população como sugestões e críticas em relação a sua prestação de serviços deverá criar mecanismos de recompensas para que o cidadão seja incentivado a enviar mensagens para o canal ouvidoria. Essa relação não é tratada no âmbito teórico da ouvidoria do setor público e pode ser explorada em futuras pesquisas.

---

## Referências Bibliográficas

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, Brasília. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Abrucio,Fernando.pdf>> Acessado em 01 jun. 2014.
- Brasil (1995). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do estado*. Brasília. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>> Acessado em 10 jun. 2014.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Centurião, A. (2003). *Ombudsman: a face de uma empresa cidadã*. São Paulo: Educator.
- Costa, F. L. (1998). A ouvidoria como instrumento para a efetividade da ação pública e a promoção

da cidadania. *RAP*, 32 (1), pp. 163-170.

Diamantopoulos, A. e Siguaw, J. A. (2006). Formative versus Reflective Indicators in a Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17, pp. 263-282.

Dunleavy, P. (2005) New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 467-494.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 5. ed.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.

Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in Internation Marketing (AIM)*, 20, pp. 277- 320.

Kannabiran, G., Xavier, M, J. e Anantharaaj, A. (2004). Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. *Journal of Marketing*. 69, pp. 223-240.

Malhotra, N. K (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman. 5 ed.

Mendoza, L, E., Marius, A., Pérez, M. e Grimán, A, C. (2006). Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Information and Software Technology*. 49, pp. 913-945.

Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. e Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Oliveira, J. E. (2000). A ouvidoria do estado do Paraná. In: Lyra, R. P. (Org.). *A ouvidoria na esfera pública brasileira*. João Pessoa: UFPB; pp. 316.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Peceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, New York: New York University, pp.12-40.

Payne, A. F. T. e Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 69. pp. 167-176.

Saremi, M. S. (2009). *Critical Success Factors in Citizen Relationship Management*. Dissertação (Mestrado em Marketing e e-commerce) – Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå University Technology. Luleå.

Schellong, A. (2008) *Citizen Relationship Management: a study of CRM in Government*. European University Studies: Frankfurt.

Sigala, M. (2005) Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operations implications. *International Journal of Hospitality Management*, (24), pp. 391- 413.

Spindola, J. F. (2012) *O Instituto da Ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública: experiência do METROREC e DETRAN-PE*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

The Institute for Citizen-Centred Service (2012). *Citizen First*, 6, Canadá.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. e Yim, F, H, K. (2005) CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), pp. 1264-1290.

United Nations (2014), *E-government survey: E-government for the future we want*. New York: Departament of Economic and Social Affairs, United Nations.

Vigoda, E. (2002) From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*.

Winer, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, (43), pp. 89–105.

---

1. Possui graduação em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2004), especialização em Gestão Estratégica da



Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG - (2008) e mestre em Administração pela UFMG (2014). Atualmente é Superintendente Central de Governança Eletrônica do Governo de Minas Gerais. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Governo Eletrônico. Email: rdinizl@hotmail.com

2. Possui graduação em Ciência da Computação - Bacharelado pela Universidade Federal de Minas Gerais (1992), mestrado em Administração pela UFMG (2001) e doutorado em Administração pela UFMG (2004) e posdoc em Gestão do Turismo na Universidade de Algarve (ESTÁGIO SENIOR, BOLSISTA CAPES 2015, INÍCIO 2. SEMESTRE 2015). Atualmente é professora Associada de Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais e Coordenadora do Núcleo de Estudos e Estratégias em Comunicação Integrada de Marketing e Turismo. Email: mg.ufmg@gmail.com

---

**Revista Espacios. ISSN 0798 1015**

**Vol. 37 (Nº 23) Año 2016**

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]