

MODELO DE MATURIDADE PARA OUVIDORIA DE AGÊNCIA REGULADORA

Evandro Antônio Brazil Filho¹

Resumo

O presente estudo visa demonstrar os resultados da aplicação de autodiagnóstico à Ouvidoria da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – Arsae-MG, proposto no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União, que integra a Controladoria-Geral da União. Almeja-se ainda demonstrar como o instrumento pode delinear diretrizes para o aprimoramento setorial e resignificação institucional, com base em dimensionamentos estruturantes, essenciais e prospectivos, com vistas ao aumento da efetividade das suas ações e da inovação em seu papel institucional. Para tanto, foi cuidadosamente preenchida planilha desenvolvida pela equipe da Ouvidoria, para que se pudesse identificar gargalos ou riscos operacionais, e feitas análises bem fundamentadas com os critérios que servirão de suporte às análises conclusivas dos níveis de maturidade. Insta salientar que desde 2019 é realizado o gerenciamento de riscos do atendimento da Ouvidoria da Arsae-MG, cujo plano inicial de ações corretivas desdobrou-se em significativas e exitosas melhorias estruturais da Ouvidoria da Arsae-MG. A produção deste trabalho foi baseada em pesquisas bibliográficas, documentais e legislação, a fim de pontuar o atual nível do serviço prestado ao escopo de atuação da Ouvidoria. Como resultado, espera-se identificar uma orientação mais ampla para atuação setorial que reflita maior integração entre os usuários dos serviços regulados e a sociedade de forma geral, convergindo interesses comuns de maneira articulada.

Palavras-chave: Ouvidoria de agência reguladora. Modelo de Maturidade de Ouvidorias Públicas. Gerenciamento de riscos.

DOI:10.37814/2594-5068.2022v5.p121-136

¹ Pós-graduado em Ouvidoria Pública pela Controladoria-Geral da União (CGU) e Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI). Assessor da Ouvidoria da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais. (evandro.brazil@arsae.mg.gov.br)

Abstract

The present study aims to demonstrate the results of the application of self-diagnosis to the Ombudsman of Arsaé-MG proposed in the Maturity Model in Public Ombudsman (MMOuP), developed by the Ombudsman-General of the Union, which integrates the Comptroller-General of the Union. It is also intended to demonstrate how the instrument can outline guidelines for sectoral improvement and institutional resignification, based on structuring, essential and prospective dimensions, with a view to increasing the effectiveness of its actions and innovation in its institutional role. To this end, a spreadsheet developed by the Ombudsman team was carefully filled out so that bottlenecks or operational risks could be identified and well-founded analyzes were made with the criteria that will support the conclusive analyzes of the maturity levels. It should be noted that since 2019 risk management has been carried out in the service of the Ombudsman, whose initial plan of corrective actions has resulted in significant and successful structural improvements of the Ombudsman of Arsaé-MG. The production of this work was based on bibliographic, documentary and legislation research, in order to punctuate the current level of service provided to the scope of action of the Ombudsman. As a result, it is expected to identify a broader orientation for sectoral action that reflects greater integration between users of regulated services and society in general, converging common interests in an articulated way.

Keywords: Regulatory agency Ombudsman. Public Ombudsman Maturity Model. Risk management.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Lei Estadual nº 18.309, de 3 de agosto de 2009, a Arsae-MG tem por finalidade fiscalizar e orientar a prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, bem como editar normas técnicas, econômicas e sociais para os prestadores de serviços regulados pela agência.

A Ouvidoria da Arsae-MG é instância de participação e controle social, responsável pelo tratamento das manifestações relativas aos serviços públicos regulados, com vistas à avaliação da efetividade e ao aprimoramento da gestão pública.

Nesse sentido, após um gerenciamento de riscos do atendimento da Ouvidoria da Arsae-MG, realizado pela Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, foram pontuadas desejadas melhorias em relação às atribuições da Ouvidoria da Arsae-MG, que demandaram um aprofundamento na questão para identificação de suas causas e possíveis soluções.

Para avaliar o atual nível de serviço oferecido à sociedade foi buscada uma ferramenta que mensurasse esse nível e pontuasse ações necessárias ao pleno desenvolvimento das atribuições da Ouvidoria da Arsae-MG.

Assim, visando elencar tais atributos, foi realizado um autodiagnóstico pela Ouvidoria da Arsae-MG, proposto em Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União.

O MMOuP é o resultado de estudos conduzidos pela Ouvidoria-Geral da União, que faz parte da estrutura da Controladoria-Geral da União. É um modelo desenvolvido em módulos estruturados que agrupam objetivos e que são aplicáveis à esfera pública, respeitando as peculiaridades de cada Ouvidoria e órgão. O alcance desses objetivos é demonstrado por meio de escalas que organizam as informações, de maneira a subsidiar um autodiagnóstico consistente.

A realização desse autodiagnóstico é um processo de aprendizagem que contribui para que as Ouvidorias possam perceber suas principais forças e fraquezas e atuar de maneira efetiva para a maturação setorial.

A concepção de um modelo de maturidade deve avaliar níveis de capacidade institucional para o exercício das atribuições de um setor ou órgão, descrevendo as limitações e sinalizando riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais ou almejados aprimoramentos de rotinas e processos. Assim, o uso dessa ferramenta de gestão de vanguarda, orientada para o futuro, num processo lógico e sistemático a ser utilizado pela organização, constitui estratégia organizacional com visão ampliada, estabelecendo bases confiáveis para a tomada de decisões pela alta direção.

2 DESENVOLVIMENTO

Almeja-se demonstrar como o instrumento pode delinear diretrizes para o aprimoramento setorial e ressignificação institucional da Ouvidoria da Arsae-MG, com base em dimensionamentos estruturantes, essenciais e prospectivos.

Assim, para identificar gargalos ou riscos operacionais, a planilha Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União, foi cuidadosamente

preenchida pela equipe da Ouvidoria da Arsae-MG.

Insta salientar que a Ouvidoria da Arsae-MG passa por gerenciamento de riscos do atendimento realizado pela Auditoria-Geral do Estado de Minas Gerais e Coordenação da Superintendência Central de Auditoria em Gestão de Riscos e Programas, cujo plano de ações corretivas desdobrou-se em significativas e exitosas melhorias estruturais, especialmente em relação aos processos de atendimento.

Segundo o Referencial Teórico do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), temos:

Tal escopo normativo, portanto, serve como base para o mapeamento das competências e capacidades desejadas na unidade de Ouvidoria, o qual, por sua vez, conforma a matriz do MMOuP. A tais competências e capacidades denominamos objetivos, os quais são agrupados segundo sua natureza em categorias maiores, denominadas dimensões, e decomposto em componentes menores e verificáveis, denominados elementos.

São definidas quatro dimensões para o modelo: estruturante, essencial, prospectiva e específica. Metodologicamente, cada uma delas é decomposta em elementos passíveis de verificação e pontuação, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Pontuação de Níveis para Elementos

Otimizado	4
Sustentado	3
Básico	2
Limitado	1

A pontuação final de avaliação dos itens baseia-se na média ponderada dos elementos avaliados. Assim, cada objetivo é calculado pela média simples de avaliação obtida, e cada dimensão é o resultado da média simples da pontuação de cada objetivo. Por fim, a pontuação global do nível de maturidade é trazida pela média da pontuação de cada dimensão.

Tabela 1 – Fórmulas de Cálculo

Maturidade Objetivo (mO) = (e1 + e2 + e3...) / n	Sendo e = valor atribuído à maturidade do elemento vinculado ao objetivo n = número de elementos vinculados ao objetivo
Maturidade Dimensão (mD) = (mO1+mO2+mO3...) / n	Sendo mO = valor atribuído à maturidade do objetivo vinculado à dimensão n = número de objetivos vinculados à dimensão
Maturidade da Ouvidoria = (mD1+mD2+mD3) / 3	Sendo mD = valor atribuído à maturidade da dimensão

O resultado definirá o nível de maturidade em que a Ouvidoria se encontra, de acordo com a tabela de equivalências abaixo:

Quadro 2 – Pontuação de Níveis para Objetivos e Dimensões

Otimizado	4
Sustentável	$3 \leq p < 4$
Básico	$2 \leq p < 3$
Limitado	$P < 2$

Nas tabelas que seguem é possível perceber as dimensões propostas, seus objetivos específicos e os elementos de verificação.

A Dimensão Estruturante dispõe sobre infraestrutura, planejamento, gestão de pessoas e garantias do titular da unidade de Ouvidoria.

Conforme o disposto no Manual de Ouvidoria da OGU (2019), as Ouvidorias devem ser estruturadas em eixos consistentes de governança, legitimidade e autonomia técnica e, preferencialmente, vinculadas ao nível estratégico da organização na qual estão inseridas.

Tabela 2 – Dimensão Estruturante

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO
ESTRUTURANTE	1.1 INSTITUCIONALIDADE	1.1.1 Relevância Institucional
		1.1.2 Lócus organizacional
	1.2 CAPACIDADES E GARANTIAS DA EQUIPE	1.2.1 Rotatividade da equipe
		1.2.2 Estabilidade da equipe
		1.2.3 Escolaridade da equipe
		1.2.4 Heterogeneidade da equipe
		1.2.5 Condutas
	1.3 CAPACIDADES E GARANTIAS DO TITULAR	1.3.1 Escolaridade do titular
		1.3.2 Garantias do titular
		1.3.3 Critérios de nomeação do titular
		1.3.4 Acesso ao nível estratégico
	1.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE	1.4.1 Planejamento operacional
		1.4.2 Formação de competências
		1.4.2 Formação de competências
		1.4.3 Eficiência de alocação de recursos
		1.4.4 Segurança da informação
		1.4.5 Planejamento e execução orçamentária
	1.5 INFRAESTRUTURA E ACESSIBILIDADE	1.5.1 Infraestrutura tecnológica
		1.5.2 Infraestrutura de base de dados
		1.5.3 Infraestrutura física
1.5.4 Acessibilidade tecnológica		
1.5.5 Experiência do usuário		

Já a dimensão essencial visa verificar a maturidade dos processos desenvolvidos na Ouvidoria, em especial os relacionados ao tratamento de manifestações ou governança de serviços do órgão.

Tabela 3 – Dimensão Essencial

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO
ESSENCIAL	2.1 GOVERNANÇA DE SERVIÇOS	2.1.1 Mapeamento de serviços
		2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário
		2.1.3 Qualidade da informação
	2.2 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	2.2.1 Controle social
		2.2.2 Transparência de desempenho
		2.2.3 Contabilização de benefícios
	2.3 PROCESSOS ESSENCIAIS	2.3.1 Processo de tratamento de manifestações
		2.3.2 Processo de tratamento de Ouvidoria interna
		2.3.3 Atendimento
		2.3.4 Proteção ao denunciante
		2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos
		2.3.6 Análise preliminar
		2.3.7 Linguagem e adequação de respostas
		2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias
		2.3.9 Acompanhamento efetivo de manifestações
	2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES	2.4.1 Armazenamento de informações
2.4.2 Perfil dos manifestantes		
2.4.3 Análise de dados		
2.4.4 Produção de informações estratégicas		

A dimensão prospectiva observa a maturidade dos projetos da Ouvidoria, principalmente os que buscam informações relevantes para aprimorar a gestão voltada aos usuários de serviços públicos.

Tabela 4 – Dimensão Prospectiva

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO
PROSPECTIVA	3.1 INSTITUCIONALIDADE	3.1.1 Capacidades para pesquisa
		3.1.2 Mobilização ativa de usuários
	3.2 CONSELHO DE USUÁRIOS	3.2.1 Relacionamento com os Conselhos de Usuários
		3.2.2 Engajamento de conselheiros
		3.2.3 Utilidade da relação
	3.3 ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	3.3.1 Articulação interinstitucional ampla
		3.3.2 Articulação interinstitucional específica

Por fim, a dimensão específica, que é a que releva características específicas de conjunto de Ouvidorias setorializadas, avalia capacidades necessárias à execução de atividades específicas.

A Ouvidoria da Arsae-MG atua como órgão central de uma rede formada com os prestadores de serviços regulados. Dessa forma, estabeleceu em Resolução Normativa as regras do atendimento das Ouvidorias dos prestadores de serviços públicos sujeitos à regulação e à fiscalização da Arsae-MG.

Para que um autodiagnóstico possa se constituir num instrumento que fundamente tomada de decisão, além de conhecimento específico do contexto da Ouvidoria no órgão, deve se garantir que os elementos sejam avaliados de forma assertiva. Portanto, é fundamental que cada afirmação seja embasada em evidências, de forma orientada.

Essas evidências devem atender a um conjunto de critérios de autenticidade, verificabilidade e relevância.

No guia de implementação (MMOuP) são apresentados os conjuntos de possíveis evidências que deverão existir para embasar o enquadramento de uma unidade em cada nível de maturidade para cada elemento.

Assim, nos elementos que utilizam escalas progressivas, elas se comportarão, de modo geral, da seguinte forma:

Tabela 5 – Nível / Evidências

NÍVEL	EVIDÊNCIAS
Limitado	Não haverá necessidade de apresentar evidências.
Básico	Evidências que demonstrem a existência de uma prática, tal como relatórios, mapeamento de fluxos, processos ou rotinas.
Sustentado	Evidências que demonstrem a institucionalização de uma prática, tal como normas e manuais.
Otimizado	Evidências que demonstrem processos instituídos de revisão e aprimoramento de uma prática, tais como dispositivos de normativos que institucionalizem esses processos de revisão, além de relatórios e planos de ação que evidenciem a realização de tais processos.

2.1 RESULTADOS

A tabela abaixo apresenta o escore obtido após o preenchimento da planilha.

Quadro 3 – Dimensão Estruturante

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD
ESTRUTURANTE	1.1 INSTITUCIONALIDADE	1.1.1 Relevância Institucional	4	4	3,24
		1.1.2 Lócus organizacional	4		
	1.2 CAPACIDADES E GARANTIAS DA EQUIPE	1.2.1 Rotatividade da equipe	3	3,4	
		1.2.2 Estabilidade da equipe	2		
		1.2.3 Escolaridade da equipe	4		
		1.2.4 Heterogeneidade da equipe	4		
		1.2.5 Condutas	4		

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD
ESTRUTURANTE	1.3 CAPACIDADES E GARANTIAS DO TITULAR	1.3.1 Escolaridade do titular	4	4	3,24
		1.3.2 Garantias do titular	4		
		1.3.3 Critérios de nomeação do titular	4		
		1.3.4 Acesso ao nível estratégico	4		
	1.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE	1.4.1 Planejamento operacional	1	1,8	
		1.4.2 Formação de competências	1		
		1.4.3 Eficiência de alocação de recursos	2		
		1.4.4 Segurança da Informação	1		
		1.4.5 Planejamento e execução orçamentária	4		
	1.5 INFRAESTRUTURA E ACESSIBILIDADE	1.5.1 Infraestrutura tecnológica	4	3	
		1.5.2 Infraestrutura de base de dados	4		
		1.5.3 Infraestrutura física	2		
		1.5.4 Acessibilidade tecnológica	4		
		1.5.5 Experiência do usuário	1		

Quadro 4 – Dimensão Essencial

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD
ESSENCIAL	2.1 GOVERNANÇA DE SERVIÇOS	2.1.1 Mapeamento de serviços	2	2	3,02
		2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário	2		
		2.1.3 Qualidade da informação	2		

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD
ESSENCIAL	2.2 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	2.2.1 Controle social	3	3,3	3,02
		2.2.2 Transparência de desempenho	3		
		2.2.3 Contabilização de benefícios	4		
	2.3 PROCESSOS ESSENCIAIS	2.3.1 Processo de tratamento de manifestações	4	4	
		2.3.2 Processo de tratamento de Ouvidoria interna	4		
		2.3.3 Atendimento	4		
		2.3.4 Proteção ao denunciante	4		
		2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos	4		
		2.3.6 Análise preliminar	4		
		2.3.7 Linguagem e adequação de respostas	4		
		2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias	4		
		2.3.9 Acompanhamento efetivo de manifestações	4		
	2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES	2.4.1 Armazenamento de informações	3	2,75	
		2.4.2 Perfil dos manifestantes	1		
		2.4.3 Análise de dados	4		
2.4.4 Produção de informações estratégicas		3			

Quadro 5 – Dimensão Prospectiva

DIMENSÃO	OBJETIVO	ELEMENTO	nE	nO	nD
PROSPECTIVA	3.1 BUSCA ATIVA DE INFORMAÇÕES	3.1.1 Capacidades para pesquisa	1	1	1,33
		3.1.2 Mobilização ativa de usuários	1		
	3.2 CONSELHO DE USUÁRIOS	3.2.1 Relacionamento com os Conselhos de Usuários	1	1	
		3.2.2 Engajamento de conselheiros	1		
		3.2.3 Utilidade da relação	1		
	3.3 ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	3.3.1 Articulação interinstitucional ampla	1	2	
3.3.2 Articulação interinstitucional específica		3			

Tabela 6 – Equivalências

TABELA DE EQUIVALÊNCIAS	
Otimizado	$nMMOuP = 4$
Sustentado	$3 \leq nMMOuP < 4$
Básico	$2 \leq nMMOuP < 3$
Limitado	$nMMOuP < 2$

Ao analisarmos os resultados obtidos, chega-se ao resultado de 2,56, o que identifica o nível básico de atuação.

É possível afirmar que a dimensão estruturante vem tendo relevância para a alta administração da Arsae-MG e o único ponto de atenção refere-se ao planejamento e execução orçamentária, pois os processos de requisição de orçamento e de execução financeira da unidade estão sob gestão de setor específico, apesar de haver participação em processos decisórios e possuir uma rubrica na Lei Orçamentária anual de Minas Gerais – LOA 2022.

Aspectos relacionados à institucionalidade, capacidades e garantias do titular foram considerados sólidos e devidamente cumpridos pela Ouvidoria da Arsae-MG, assim como as capacidades e garantias da equipe. Entretanto, ainda necessita de aprimoramentos, principalmente no que tange à experiência do usuário, pois não há levantamento de perfil direcionado a dar suporte à definição de processos, roteiros ou canais de atendimento da Ouvidoria da Arsae-MG.

Essencialmente, há alto nível de desenvolvimento nos processos essenciais e a eles é dada a transparência adequada. A Ouvidoria produz relatórios quantitativos e qualitativos de seu desempenho com periodicidade trimestral e anual, no âmbito de procedimento formalmente instituído, ao qual é dada transparência. Estão disponíveis relatórios desde o ano de 2009 até a presente data, localizados na página da Ouvidoria no sítio institucional da agência.

Contudo, ainda há campo para aprimoramentos na qualidade e produção de informações estratégicas e a forma de internalizá-las organizacionalmente. Aponta-se a carência da gestão estratégica de informações com relação aos usuários de serviços.

Por fim, destaca-se a questão relacionada à atuação da Ouvidoria em relação à Carta de Serviços. A Ouvidoria apoia o processo de atualização e revisão crítica das informações constantes na Carta de Serviços do órgão, sem, contudo, existirem procedimentos e rotinas específicas para essa finalidade. Também inexistem atos normativos definindo mapeamento de processo e fluxo do órgão ou entidade que incluam a Ouvidoria no processo de atualização e revisão crítica das informações constantes na Carta de Serviços.

A Ouvidoria coleta e trata dados referentes aos serviços que integram a Carta de Serviços da instituição, e eles ficam sob sua tutela.

Já em relação ao dimensionamento prospectivo, ainda há um longo caminho a ser trilhado pela Ouvidoria em relação às capacidades para pesquisa, mobilização ativa de usuários, relacionamento com os Conselhos de Usuários e articulação interinstitucional (ampla e específica) com os interessados na prestação dos serviços regulados.

Esperamos, pelos resultados obtidos, ter apontado as fragilidades e gargalos a serem tratados em um planejamento de curto, médio e longo prazos, definidos em um novo gerenciamento de riscos a ser desenvolvido a partir de 2022. Assim, acredita-se ser esta uma orientação mais ampla para a atuação setorial, que reflete mais integração entre os usuários dos serviços regulados e a sociedade de forma geral, convergindo interesses comuns de maneira articulada, com vistas ao aprimoramento da gestão da Ouvidoria e da organização às quais se insere.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o desenvolvimento do modelo de maturidade, seguindo rigorosamente o proposto, constitui ferramenta de gestão de vanguarda, orientada para o futuro, que resulta em solução de problemas estruturantes, estruturais e de relação com os interessados, inovando em melhores práticas e criando soluções mais confiáveis pelas Ouvidorias.

Seu custo administrativo é considerado baixo, pois leva em conta, inicialmente, apenas a dedicação de tempo de servidores para preenchimento da planilha. São altos, no entanto, os benefícios advindos da identificação e mitigação de impactos dos riscos.

Como efeitos positivos para as Ouvidorias, tem-se a melhoria de processos gerenciais. Em termos de políticas públicas para o Estado e para a Arsae-MG, agrega valor à missão organizacional e contribui para o cumprimento de seus objetivos. Também a sociedade é beneficiada com experiências e produtos mais adequados às suas necessidades.

Destaca-se que este modelo, pela possibilidade de abranger grande parte das Ouvidorias, pode (e deve) ser replicado em todas as esferas administrativas. Essa experiência pode ser visitada e adaptada às diversas realidades organizacionais e servir de base para que outras Ouvidorias se posicionem diante dos desafios impostos pela atividade e saibam onde envidar seus esforços na consecução de reais e necessários aprimoramentos para uma gestão pública mais eficiente.

Para mitigação dos riscos relacionados à gestão estratégica de informações, com relação aos usuários dos serviços, foi providenciada a inclusão de pesquisa de satisfação no sistema de gestão de manifestações eletrônicas da Ouvidoria da Arsae-MG. A Ouvidoria da agência, por meio de formulário eletrônico de manifestações e atendimentos eletrônicos, iniciou coleta de dados com aspectos sociais e demográficos dos usuários utilizados para a composição de relatórios e abertura de processos de análise de manifestações por similitude.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Guia de implementação*. Brasília, publicação própria (2019a). Disponível em: <https://www.gov.br/Ouvidorias/pt-br/Ouvidorias/modelo-de-maturidade-em-ouvidoria-publica/guia-de-implementacao>. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Ouvidoria Pública*. Brasília, publicação própria (2019a). Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Ouvidoria-Geral da União (OGU). 2021. Referencial Teórico do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP). Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65830/1/Referencial_terico_mmoup.pdf. Acesso em: 8 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Arsae-MG Carta de serviços. Disponível em: https://www.mg.gov.br/instituicao_unidade/agencia-reguladora-de-servicos-de-abastecimento-de-agua-e-esgotamento-sanitario. Acesso em: 1 set. 2022.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/remuneracao-dos-servidores/remuneracao-filtros/202110/0/1077/0/0/0/3/9/0/0/0>. Acesso em: 20 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Lei nº 18.309, de 3 de agosto de 2009, que estabelece normas relativas aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, cria a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais Arsae-MG e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2009&num=18309&tipo=LEI>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 182, de 21 de janeiro de 2011, dispõe sobre os Grupos de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta e da Administração autárquica e fundacional do Poder Executivo, altera as Leis Delegadas nº 174 e nº 175, de 26 de janeiro de 2007, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=182&ano=2011>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Organograma ARSAE-MG, representação gráfica da estrutura organizacional da Arsae-MG, por meio da indicação do nível hierárquico existente entre os colaboradores e áreas. Disponível em: <http://arsae.mg.gov.br/institucional/organograma>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Plano de integridade da Arsae-MG. Disponível em: <http://www.arsae.mg.gov.br/compliance/>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Plano Plurianual do Governo do Estado de Minas 2020-2023 ACAO: 4433 – ATENDIMENTO AO INTERESSADO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS página 391. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1V6y1PfiKKeTx9K4P1ScRYOCPMFw6UPJA>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Portaria Arsae-MG nº 199, de 8 de setembro de 2020, que estabelece o Código de Ética dos agentes públicos da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – Arsae-MG. Disponível em: <http://www.arsae.mg.gov.br/2020/09/08/portaria-199-2020/>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Portaria Arsae-MG nº 200, de 8 de setembro de 2020, que institui comissão para a aplicação do Programa de Compliance/Integridade da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – Arsae-MG. Disponível em: http://arsae.mg.gov.br/images/documentos/200_2020_institui_comissao_de_compliance_integridade_da_arsae_mg.pdf. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Resolução Normativa Arsae-MG nº 147, de 11 de março de 2021, que estabelece o Regimento Interno da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – Arsae-MG. Disponível em: https://arsae.mg.gov.br/images/documentos/legislacao/2021/147_2021_estabelece_o_regimento_interno_da_arsae_mg.pdf. Acesso em: 7 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Resolução Normativa Arsae-MG nº 151, de 3 de maio de 2021, que estabelece as regras do atendimento das Ouvidorias dos prestadores de serviços públicos sujeitos à regulação e à fiscalização da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais (Arsae-MG). Disponível em: <http://www.arsae.mg.gov.br/2021/05/03/resolucao-arsae-mg-no-151-de-03-de-maio-de-2021/>. Acesso em: 8 dez 2021.

