

A OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE SOCIAL: INOVAÇÕES E PERSPECTIVAS DO PROJETO OUVIDORIA 4.0

THE GENERAL OMBUDSMAN'S OFFICE OF THE STATE OF MINAS GERAIS AS AN INSTRUMENT OF SOCIAL CONTROL: INNOVATIONS AND PERSPECTIVES OF THE OUVIDORIA 4.0 PROJECT

Submetido em: 01/03/2026 – Aceito em: 14/05/2026

THAIS MARA ALEXANDRINO¹

GABRIELA CÂMARA CAMPOS BERNARDES SIQUEIRA²

RESUMO

Este artigo analisa a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG) como instrumento de controle social, com ênfase nas inovações do Projeto Ouvidoria 4.0. O controle social, exercido pela participação cidadã, é fundamental para garantir transparência e integridade na Administração Pública. Iniciado em 2019, o projeto promove avanços tecnológicos e processuais que qualificam o tratamento das manifestações e ampliam a capacidade de análise e prevenção de irregularidades. Por meio de abordagem qualitativa e bibliográfica, o estudo examina a atuação da Ouvidoria no Sistema Penitenciário e Socioeducativo, evidenciando como a padronização de processos e o uso estratégico de dados fortalecem a governança pública. Os resultados demonstram que a iniciativa consolida uma atuação mais estratégica e proativa da OGE/MG.

Palavras-chave: Ouvidoria. Controle social. Ouvidoria 4.0.

ABSTRACT

This article analyzes the General Ombudsman's Office of the State of Minas Gerais (OGE/MG) as an instrument of social control, emphasizing the innovations introduced by the Ouvidoria 4.0 Project. Social control, exercised through citizen participation, is fundamental to transparency and integrity in Public Administration. Developed since 2019, the project promotes technological and procedural advances that improve the handling of citizen manifestations and expand the institution's capacity for analysis and prevention of irregularities. Using a qualitative and bibliographic approach, the study examines the Ombudsman's Office of the Penitentiary and Socio-Educational System, showing how process standardization and data use strengthen governance. The results indicate that the initiative contributes to a more strategic and proactive role for OGE/MG.

Keywords: Ombudsman's Office. Social control. Ouvidoria 4.0.

1 Graduação em Direito (PUC Minas). Mestrado em Ciências Jurídico-Políticas (Universidade de Coimbra). Atua como servidora pública efetiva de Minas Gerais desde 2002 na função de Ouvidora do Sistema Penitenciário e Socioeducativo da OGE/MG. **E-MAIL:** thaisma_adv@hotmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-5353-0693>.

2 Possui graduação em Administração Pública (Fundação João Pinheiro) e em Psicologia (UFMG). Especialização em Direito Público (Universidade Candido Mendes). Mestrado em Ciências Políticas (UFMG). Atua como Ouvidora-Geral de Minas Gerais. **E-MAIL:** gabriela.siqueira@ouvidoriageral.mg.gov.br. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3792-2865>.

INTRODUÇÃO

O debate sobre mecanismos de controle social e participação cidadã intensificou-se nas administrações públicas contemporâneas, especialmente diante dos desafios de corrupção, ineficiência e *déficit* de transparência que comprometem a confiança social nas instituições estatais. Nesse contexto, as ouvidorias públicas ocupam posição estratégica ao funcionarem como canais institucionais de escuta, mediação e produção de informações qualificadas para o aperfeiçoamento da gestão pública.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu bases normativas para a participação social ao consagrar princípios como publicidade, moralidade e eficiência administrativa, além de legitimar instrumentos de fiscalização e acompanhamento da atuação estatal pela sociedade. Embora não mencionadas expressamente no texto constitucional, as ouvidorias encontram respaldo nesse conjunto principiológico, reforçado posteriormente por legislação específica sobre direitos dos usuários dos serviços públicos.

No âmbito estadual, a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG) foi instituída pela Lei estadual nº 15.298/2004 e integrada à estrutura orgânica do Poder Executivo pela Lei estadual nº 24.313/2023, como órgão central da administração direta estadual, cuja organização foi regulamentada pelo Decreto estadual nº 48.613/2023. Sua função é receber, analisar, encaminhar e acompanhar manifestações de usuários, atuando como elo entre a população e a administração pública e contribuindo para políticas de integridade, prevenção à corrupção e aprimoramento dos serviços públicos.

Iniciado em 2019, o Projeto Ouvidoria 4.0 surgiu como resposta à necessidade de modernizar processos, padronizar fluxos e utilizar de modo mais estratégico os dados provenientes das manifestações cidadãs.

O presente trabalho analisa a OGE/MG, com foco na Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, como instrumento de controle social, examinando as inovações do Projeto Ouvidoria 4.0 e sua contribuição para a governança pública, conformidade e gestão de riscos.

1. CONTROLE SOCIAL E OUVIDORIAS PÚBLICAS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS

1.1. O controle social na administração pública

O controle social, em sentido lato, refere-se à capacidade da sociedade de fiscalizar, questionar e avaliar as ações da Administração Pública, buscando garantir que as políticas públicas atendam ao interesse coletivo e respeitem os princípios constitucionais de legalidade, moralidade e eficiência (Rodrigues, 2018).

Na democracia participativa contemporânea, o controle social constitui pilar fundamental para a *accountability* governamental, permitindo que cidadãos contribuam diretamente para a identificação de

problemas, formulação de demandas e monitoramento da implementação de soluções. Saliente-se que a Lei federal nº 13.460/2017, que dispõe sobre os direitos dos usuários dos serviços públicos, reconheceu formalmente essa importância ao estabelecer múltiplos mecanismos de participação social — como acesso a informações, apresentação de reclamações e participação em processos decisórios.

1.2 O papel das ouvidorias públicas

As ouvidorias públicas funcionam como instituições especializadas em receber, processar e encaminhar manifestações cidadãs, atuando como ponte entre cidadãos e Estado (Pinho; Magalhães, 2017). Mais do que canais de denúncia, as ouvidorias modernas exercem função estratégica de análise de dados, identificação de tendências de inconformidade e formulação de recomendações para melhoria de processos e serviços.

Estudos internacionais sobre ouvidorias efetivas destacam seis características fundamentais: (1) independência institucional; (2) acessibilidade por múltiplos canais de manifestação; (3) confidencialidade e proteção de denunciantes; (4) capacidade analítica para extração de inteligência de dados; (5) poder recomendatório junto a órgãos públicos; e (6) transparência na divulgação de resultados.

Observada a Constituição Federal de 1988, os princípios de publicidade (art. 37, caput) e participação popular (art. 14 e seguintes) constituem base legal para a existência e atuação das ouvidorias (Silva; Oliveira, 2020), sendo que, no Brasil, a Lei federal nº 13.460/2017 reconheceu institucionalmente a importância dessas instâncias de controle social, incentivando estados e municípios a implementar e fortalecer essas estruturas.

2. A OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

2.1 O contexto institucional

A Ouvidoria-Geral de Minas Gerais (OGE/MG) é órgão autônomo que integra a estrutura do Poder Executivo estadual, vinculando-se diretamente ao Governador e sendo responsável pela formulação de políticas, normas e diretrizes a serem observadas pela administração pública estadual, no âmbito de suas atribuições. Sua criação decorre da Lei estadual nº 15.298/2004, que a instituiu como instância de articulação entre cidadão e governo, sendo reafirmada pela Lei estadual nº 24.313/2023 como órgão da administração direta estadual. O Decreto estadual nº 48.613/2023 regulamenta sua organização e competências, destacando o assessoramento ao Governador na fiscalização e aprimoramento de serviços públicos, além do apoio à prevenção e combate à corrupção e ao assédio moral no âmbito do Poder Executivo.

Nessa condição, a OGE/MG atua como canal institucional de comunicação entre usuários dos serviços públicos e a administração

direta, autárquica e fundacional, inserindo-se em arranjo de governança orientado por transparência, participação e controle social.

Sua estrutura organizacional compreende 10 Ouvidorias Temáticas com *status* de Subsecretaria de Estado: Ambiental e Agropecuária, Educacional, Fazenda/Licitações/Patrimônio Público, Sistema Penitenciário e Socioeducativo, Polícia, Saúde, Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, Desenvolvimento Econômico/Infraestrutura/Desenvolvimento Social, Prevenção e Combate à Corrupção e Assuntos Institucionais.

Além disso, a OGE/MG disponibiliza múltiplos canais de atendimento, totalizando 11 portas de entrada para recebimento de manifestações (Sistema MGOUV, e-mail, Portal do Cidadão, MGapp, atendimento presencial, WhatsApp, SEI, carta postal, ofício, telefone e Ouvidor SUS).

2.2 Competências e funções

A OGE/MG tem como competências centrais receber, analisar, encaminhar e acompanhar — até decisão administrativa final — as manifestações de usuários, incluindo denúncias, reclamações, sugestões, elogios, sugestões de simplificação e solicitações relativas à prestação de serviços públicos e à conduta de agentes públicos. Compete-lhe ainda elaborar e expedir atos normativos, diretrizes e orientações aos órgãos e entidades da administração estadual, além de propor — de forma articulada — normas para prevenção e combate à corrupção e ao assédio moral.

Destacam-se, entre suas atribuições, a definição de procedimentos para integração e análise de dados das manifestações, implementação de mecanismos de avaliação da satisfação dos usuários, promoção da participação social no acompanhamento e fiscalização dos serviços e garantia dos direitos dos usuários nos termos da Lei federal nº 13.460/2017 (Piccini; Reis, 2023) e do Decreto estadual nº 49.053/2025.

Adicionalmente, o Decreto estadual nº 48.613/2023 confere prerrogativas para expedir recomendações gerenciais aos órgãos e entidades, requisitar informações e documentos necessários ao exercício de suas atividades e propor medidas de responsabilização de agentes públicos por descumprimento de prazos e procedimentos legais.

3. O PROJETO OUVIDORIA 4.0: INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E PROCESSUAIS

3.1 Diagnóstico inicial e motivação do projeto

No contexto de modernização administrativa que marcou a gestão pública estadual desde 2019, identificou-se a necessidade de otimizar a operacionalização da OGE/MG. O diagnóstico revelou limitações críticas: sistema de informação obsoleto e pouco intuitivo; ausência de padronização na classificação de manifestações; capacidade reduzida de análise estratégica de dados; impossibilidade de previsão de tendências

de inconformidade; e dificuldades na comunicação clara e acessível dos resultados aos gestores públicos.

Como resposta a esses desafios, concebeu-se em 2019 o Projeto Ouvidoria 4.0, implementado sem aporte orçamentário significativo por meio de recursos internos e parcerias institucionais. A iniciativa visou transformar a OGE/MG de órgão predominantemente reativo — voltado ao registro e encaminhamento de manifestações — em instância proativa, capaz de analisar dados, produzir informações de inteligência e subsidiar a prevenção de irregularidades e melhoria dos serviços públicos.

3.2 Principais inovações implementadas

A primeira inovação substantiva consistiu na implementação do Sistema MGOUV, plataforma digital integrada que padronizou o recebimento e o processamento das manifestações. Em comparação ao sistema anteriormente utilizado, a nova solução apresenta interface mais intuitiva, múltiplas portas de entrada de dados e, sobretudo, maior capacidade de extração estruturada e comparável de informações.

O projeto também instituiu uma estrutura hierárquica padronizada para a classificação das manifestações, organizada em macroassuntos, assuntos específicos, subassuntos e qualificadores. Paralelamente, foi elaborado um glossário de termos técnicos, com a finalidade de assegurar consistência semântica entre os servidores e as Ouvidorias Temáticas. Tal padronização viabiliza comparações longitudinais e transversais dos dados, fundamentais para a identificação de padrões e para o aprimoramento da gestão.

Outra dimensão relevante do projeto refere-se à matriz de indicadores de gestão, estruturada em quatro eixos estratégicos: risco, governança, compliance e controle social. Os indicadores de risco permitem identificar vulnerabilidades e ameaças em processos governamentais; os de governança mensuram a efetividade das estruturas decisórias; os de compliance avaliam a conformidade com normas e procedimentos; e os de controle social quantificam a participação cidadã e seus impactos. O monitoramento contínuo desses indicadores favorece ajustes mais céleres nas estratégias da ouvidoria.

Outro avanço significativo foi a incorporação de ferramentas de inteligência de dados, com destaque para o Power BI, utilizado na elaboração de painéis dinâmicos. Foram desenvolvidos três tipos de painéis: boletins, destinados à divulgação periódica do volume, da classificação e do status das manifestações; painéis de monitoramento interno, voltados ao acompanhamento do desempenho institucional; e painéis de monitoramento externo, direcionados à identificação de tendências e áreas críticas. Esses instrumentos operam em lógica de *self-service analytics*, ampliando a autonomia dos gestores e contribuindo para maior agilidade na tomada de decisão.

O projeto passou a incorporar, ainda, a perspectiva de gestão de riscos, mediante a classificação das manifestações segundo seu potencial de impacto em riscos ético-normativos, estratégicos e financeiros. Além disso, o georreferenciamento permite a visualização espacial

das inconformidades, possibilitando a identificação de concentrações territoriais de problemas e subsidiando intervenções mais direcionadas.

Também foi implementado um sistema de detecção de anomalias, destinado à identificação de padrões atípicos e à emissão de alertas automáticos. Essa funcionalidade contribui para acelerar respostas a situações emergenciais, aperfeiçoar mecanismos de monitoramento e converter grandes volumes de dados em informações acionáveis para a gestão.

Destaca-se, igualmente, a modernização da OGE/MG, evidenciada pela incorporação progressiva da inteligência artificial às suas rotinas institucionais. Esse movimento alcançou novo patamar com a publicação da Resolução OGE nº 10/2025, que regulamentou o uso da inteligência artificial no âmbito do órgão e tornou a OGE/MG uma das primeiras ouvidorias públicas do país a estabelecer normas específicas sobre o tema, com previsão de aplicação da tecnologia a partir de fevereiro de 2026. A norma estabelece parâmetros éticos, técnicos e jurídicos para o emprego da inteligência artificial como instrumento de apoio analítico, orientando sua utilização com base em princípios como transparência, segurança da informação, proteção de direitos e valorização da atuação humana nas etapas decisórias.

No plano operacional, a inteligência artificial passou a apoiar especialmente o registro e a análise das manifestações recebidas pela Ouvidoria. Além disso, a regulamentação delimitou o uso da tecnologia em atividades de apoio à compreensão, à classificação e ao encaminhamento das demandas, preservando a mediação humana como elemento central da relação entre Estado e cidadão. Com isso, a OGE/MG avança para um modelo de escuta pública mais orientado por dados, mais responsivo e mais consistente, sem abdicar da responsabilidade institucional sobre as decisões e as providências adotadas.

Cumprе ressaltar que, desde 2021, a OGE/MG vem estruturando uma frente de transformação digital no atendimento ao cidadão, com o lançamento da assistente virtual Bel, disponibilizada via WhatsApp para atendimento e registro de denúncias, reclamações, sugestões e elogios relativos aos serviços estaduais. Operando 24 horas por dia, a ferramenta foi concebida para oferecer resposta imediata, ampliar a acessibilidade aos canais da Ouvidoria e conferir maior celeridade ao registro e ao acompanhamento das manifestações, contribuindo para a desburocratização do atendimento e para a ampliação do diálogo com a sociedade.

Esse percurso evidencia que a atual agenda de inteligência artificial da OGE/MG não constitui iniciativa isolada, mas desdobramento de uma estratégia contínua de modernização institucional, voltada à ampliação da eficiência, da agilidade e da capacidade analítica na prestação do serviço público.

3.3 Resultados alcançados

A adoção de ferramentas de IA, inteligência de negócios e padronização de processos consolidou modelo de gestão orientado por

evidências, ampliando a capacidade de resposta institucional e precisão no atendimento ao cidadão.

Os dados quantitativos da Tabela 1 evidenciam a efetividade progressiva do Projeto Ouvidoria 4.0, especialmente no aumento do volume de manifestações recebidas e concluídas, aliado à redução do tempo médio de processamento.

Tabela 1 – Evolução das manifestações na OGE/MG (2020-2025)

Ano	Manifestações recebidas	Manifestações encerradas	Tempo médio de encerramento (dias)
2020	68.095	73.110	41
2021	100.433	98.349	40
2022	112.294	114.836	36
2023	124.814	123.486	27
2024	136.667	133.764	28
2025	165.471	145.543	30

Fonte: OGE/MG (2026).

A análise longitudinal dos dados indica que a OGE/MG foi capaz de absorver o aumento da demanda sem prejuízo à celeridade das respostas. Esse desempenho sugere ganhos de eficiência operacional associados à padronização de procedimentos e à automação dos fluxos de trabalho.

Observa-se redução sustentada do tempo médio de encerramento, que passou de 41 dias, em 2020, para 30 dias, em 2025, o que representa queda de aproximadamente 27%. Esse movimento se intensifica a partir de 2023, período que pode ser associado à consolidação da Ouvidoria 4.0, sugerindo efeitos positivos das inovações tecnológicas sobre o fluxo processual e a eficiência operacional.

Paralelamente, a capacidade de atendimento apresentou crescimento expressivo, uma vez que o volume de manifestações aumentou cerca de 143% no período, passando de 68.095 para 165.471 registros. Esse resultado aponta para maior escalabilidade do MGOUV e para o fortalecimento da padronização processual.

A evolução do número de manifestações encerradas acompanhou essa expansão, alcançando 145.543 registros em 2025. Mesmo diante do maior volume de demandas da série histórica e de crescimento de aproximadamente 21% em relação a 2024, a manutenção de patamar reduzido no tempo médio de encerramento evidencia maior capacidade institucional de absorção da demanda, possivelmente favorecida pela automação e pelo uso de inteligência analítica.

3.4 Impactos qualitativos

Os resultados quantitativos são acompanhados por avanços qualitativos igualmente relevantes. A implementação do MGOUV possibilitou a ampliação do volume de demandas sem geração proporcional de sobrecarga operacional, enquanto os painéis em *Power*

BI e a matriz de indicadores favoreceram a priorização estratégica das manifestações e contribuíram para a redução dos prazos de atendimento.

Além disso, a assistente virtual Bel ampliou o acesso ao serviço, reduziu barreiras de entrada e promoveu maior agilidade e desburocratização no atendimento ao cidadão. De modo complementar, o radar de alertas e os mecanismos de análise de dados fortaleceram a gestão proativa do *backlog*, ao passo que a padronização das classificações favoreceu a integração entre as ouvidorias temáticas.

A automação dos fluxos de trabalho, associada ao redirecionamento dos servidores para atividades analíticas mais complexas, contribuiu para a elevação da eficiência operacional e para o aprimoramento da qualidade das decisões estratégicas. Ademais, a disponibilização de dados em tempo real ampliou a transparência institucional, fortaleceu o monitoramento das demandas e contribuiu para o aumento da confiança cidadã.

A digitalização dos processos também resultou em redução de custos operacionais, maior precisão analítica e melhor identificação de padrões de inconformidade, tornando mais consistente a formulação de recomendações preventivas. Nesse cenário, o ecossistema integrado de dados impulsionou a governança digital, aprimorou a coordenação entre áreas, ampliou a capacidade analítica e favoreceu a correção tempestiva de falhas e disfunções.

Por fim, iniciativas como o Observatório OGE/MG e a ampliação do acesso a informações qualificadas reforçam mecanismos de *accountability* e fortalecem uma cultura de controle social colaborativo, com efeitos positivos sobre a melhoria das políticas públicas.

4. DISCUSSÃO: IMPACTOS E PERSPECTIVAS PARA CONTROLE SOCIAL E COMPLIANCE

4.1 Efetividade do controle social ampliado

O Projeto Ouvidoria 4.0 representa um avanço significativo na compreensão e na operacionalização do controle social, ao transformar a ouvidoria de uma instância predominantemente reativa em uma estrutura analítica e proativa. Essa mudança é especialmente relevante no contexto do sistema penitenciário e socioeducativo, em que as manifestações frequentemente revelam riscos institucionais e demandas por intervenções estatais mais qualificadas.

Na dimensão preventiva, a análise de dados e o uso de ferramentas preditivas permitem identificar padrões de inconformidade antes da ocorrência de danos mais significativos, favorecendo a adoção de medidas antecipadas. Na dimensão participativa, a disponibilização de painéis acessíveis e de informações qualificadas fortalece a transparência, estimula o engajamento da sociedade civil e dos gestores públicos e amplia a capacidade coletiva de identificação e enfrentamento de problemas.

A dimensão inovadora do projeto evidencia, ainda, o potencial da integração entre inteligência artificial e *business intelligence* para o

fortalecimento do controle social. A incorporação dessas tecnologias, orientada por princípios democráticos, amplia a capacidade de monitoramento, qualifica a tomada de decisão e eleva a efetividade das ações institucionais.

4.2 Sinergia entre *compliance*, integridade e controle social

O Projeto Ouvidoria 4.0 demonstra que o *compliance* transcende a atuação de órgãos reguladores especializados, configurando-se como princípio transversal da administração pública. Nesse contexto, a atuação da OGE/MG, apoiada por ferramentas analíticas, articula-se com outros órgãos e com a sociedade civil, potencializando resultados e contribuindo para a redução dos custos de conformidade.

Essa abordagem fortalece uma cultura organizacional orientada pela ética e pela transparência, convertendo a integridade de uma imposição externa em um compromisso compartilhado entre os agentes públicos. A ampliação da transparência ativa e do acesso a dados governamentais reforça esse processo, ao promover maior empoderamento cidadão e intensificar o controle social sobre a gestão pública.

Desse modo, o *compliance* adquire caráter difuso e colaborativo, e a ouvidoria passa a exercer função catalisadora na promoção de práticas de integridade. A atuação da OGE/MG, assim, transcende a dimensão correccional tradicional e se consolida como instrumento estratégico de articulação entre Estado e sociedade, em favor de uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada ao interesse coletivo.

4.3 Aplicação no sistema penitenciário e socioeducativo

A Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, unidade temática com status de Subsecretaria de Estado, vinculada à Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG) e instituída pela Lei estadual nº 15.298/2004, art. 14, § 1º, exerce a função de mediação entre os cidadãos e a administração pública em matérias relacionadas aos sistemas prisional e socioeducativo, à segurança integrada, à prevenção à criminalidade e às políticas sobre drogas. Suas competências, definidas pelo Decreto estadual nº 48.613/2023, estruturam os procedimentos de recebimento, análise, encaminhamento e acompanhamento das manifestações. A relevância institucional dessa atuação foi ampliada pela Lei estadual nº 25.605/2025, que incluiu a Ouvidoria-Geral do Estado, por intermédio da referida ouvidoria temática, no rol dos órgãos da execução penal previsto na Lei estadual nº 11.404/1994, com redação dada pela referida lei, conferindo maior densidade normativa à sua inserção no sistema de proteção de direitos.

Nesse contexto, o Projeto Ouvidoria 4.0 produziu efeitos relevantes sobre a capacidade operacional e analítica da Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo. A digitalização dos fluxos, a padronização classificatória das manifestações e a utilização de painéis gerenciais e instrumentos analíticos favoreceram maior celeridade no tratamento das demandas, incremento da consistência dos registros e

ampliação da capacidade de identificação de padrões de inconformidade. Em um campo caracterizado por elevada complexidade institucional, sensibilidade social e recorrência de situações que envolvem direitos fundamentais, tais inovações contribuíram para qualificar a triagem, o encaminhamento e o monitoramento das manifestações.

Para além dos ganhos operacionais, o projeto favoreceu a transição de uma atuação predominantemente reativa para uma lógica de inteligência institucional. A sistematização dos dados passou a permitir o reconhecimento de tendências, o mapeamento de fragilidades recorrentes e o subsídio a medidas preventivas e corretivas com maior grau de fundamentação. Desse modo, a ouvidoria passa a desempenhar não apenas função responsiva diante de casos individuais, mas também papel estratégico no apoio à gestão pública, na produção de informação qualificada e no fortalecimento do controle social em um ambiente de elevada complexidade.

4.4 Desafios remanescentes e perspectivas futuras

A transição para uma cultura proativa nas instituições públicas constitui um processo gradual, marcado por resistências organizacionais que ainda limitam a adoção plena de novas ferramentas e metodologias.

Entre as perspectivas futuras, destacam-se a ampliação do uso de análise preditiva e de técnicas de *machine learning*, com vistas ao aprimoramento da detecção de anomalias e da identificação de padrões críticos. A integração com plataformas digitais de participação cidadã também poderá viabilizar fluxos contínuos de *feedback* em tempo real, fortalecendo o diálogo entre Estado e sociedade.

Além disso, modelos de recomendação poderão orientar os gestores na adoção de ações corretivas baseadas em evidências produzidas pelo sistema. A replicação desse modelo em outras instituições públicas estaduais e municipais tende a favorecer a disseminação de práticas inovadoras de governança orientada por dados e de fortalecimento do controle social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida demonstra que a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG) consolida-se como instrumento de controle social, especialmente quando articulada a processos de inovação institucional e uso estratégico da informação. No recorte da Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, o Projeto Ouvidoria 4.0 evidencia como a escuta cidadã pode ser convertida em insumo para aperfeiçoamento da gestão, prevenção de inconformidades e fortalecimento da integridade pública.

Os resultados examinados indicam que a modernização promovida pelo projeto amplia o caráter estratégico e proativo da OGE/MG, deslocando a atuação da ouvidoria de uma lógica predominantemente reativa para uma perspectiva orientada por análise, prevenção e

governança. Esse processo contribui para consolidar a ouvidoria pública como espaço de mediação democrática e de produção de inteligência institucional.

O fortalecimento desse modelo depende da continuidade dos investimentos em sistemas de informação, da qualificação das equipes, da padronização de procedimentos e da incorporação sistemática dos dados das manifestações ao processo decisório. As recomendações apresentadas neste trabalho decorrem da análise do Projeto Ouvidoria 4.0 e dialogam com a literatura que defende ouvidorias mais analíticas, proativas e integradas à gestão de riscos, não se confundindo com mera reprodução de formulações atribuídas a um único autor.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, C. B.; PEDRON, C. D.; MEDEIROS, M. M. de; NEGRUNE, L. P. A contribuição de sistemas de informação no apoio à gestão estratégica e de portfólio de projetos no setor público. **Gestão e Planejamento**, v. 25, p. 297, 2024. DOI: 10.53706/gep.v.25.9009.
- ALBUQUERQUE, F.; MATA, L. da. *Quality board*: uma ferramenta utilizada como aliada na gestão de auditorias e não conformidades durante a pandemia. **São Paulo Medical Journal**, São Paulo, v.141, suppl. 2, p. 7, 2023. DOI: 10.5327/1516-3180.141s2.9003.
- ANDRADE, U. S. de; FERREIRA, F. F. Crise no sistema penitenciário brasileiro: capitalismo, desigualdade social e prisão. **Revista Psicologia Diversidade e Saúde**, Salvador, Brasil, v. 3, n. 1, 2015. DOI: 10.17267/2317-3394rpsd.v3i1.471.
- ARAÚJO, V. S. de. Efeitos da inovação no Direito Administrativo brasileiro: queremos saber o que vão fazer com as novas invenções. **Revista Quaestio Iuris**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 1687-1703, 2018. DOI: 10.12957/rqi.2018.32568.
- AZEVEDO, Alexandre Caramalac. **Riscos de compliance na administração pública**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2015.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.
- BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 jun. 2017. Disponível em: < <https://shre.ink/7pr2> >. Acesso em: 21 abr. 2026.

- DIAS, A. J. S.; VIEIRA, L. M. F. GPT “LabRI Chatbot”: uma versão do ChatGPT para alfabetização em intervalos de referência. **São Paulo Medical Journal**, São Paulo, v. 142, supl.1, p. 12, 2024. DOI: 10.5327/1516-3180.142s1.10058.
- DURAND, C. *The reconfigurations of prison relations: sociology of communication spaces between inmates and prison authorities*. 2019. Disponível em:< <https://shre.ink/7pra>>. Acesso em: 21 abr. 2026.
- GIOVANINI, A.; BERTOLINI, L. B.; SALM, V. M.; BITTENCOURT, P. F. Estrutura de monitoramento e controle como base para a inovação em governança: o caso TáxiGov. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 74, n. 2, p. 390-412, 2023. DOI: 10.21874/rsp.v74i2.7816.
- GOICOCHEA-PARKS, D. I.; NUGENT, M. A. L. M.; AUQUI, J. A. O.; PINTO, G. *Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública: perspectivas futuras*. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 29, n. 107, p. 1366-1381, 2024. DOI: 10.52080/rvgluz.29.107.25.
- GOMES, R. O.; DUARTE, W. F. de M.; RIBEIRO, S. P.; MACIEL, W. R. E.; CHAEBO, G. Plataforma de solicitações de serviços na promoção de políticas públicas. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 13, n. 3, p. 56-74, 2024. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v13i3.p56-74.2024.
- GOULART, J. L.; TROIAN, A.; QUISPE, J. N. Observatórios sociais e sua importância para a gestão pública na região Sul do Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 18, n. 51, p. 113-128, 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.51.113-128.
- JÚNIOR, E. O. G.; MARQUES, É. V.; NETO, J. F. C.; BARRETO, P. N. G. Ciência de dados no apoio à gestão em uma operadora de saúde. **Gestão. Org**, Recife, v. 20, p. 155-176, 2022. DOI: 10.51359/1679-1827.2022.252805.
- KLEIN, R. H.; KLEIN, D. C. B.; LUCIANO, E. M. Ampliação da transparência de dados abertos governamentais: a percepção dos observatórios sociais brasileiros. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 8-36, 2019. DOI: 10.19094/contextus.v17i1.32834.
- KRAIEM, I. B. *Detection of multiple anomalies by the automatic learning of rules in time series*. 2021. Disponível em:< <https://shre.ink/7pr1>>. Acesso em: 21 abr. 2026.
- KUŞ, M.; ÇITAK, N. *AI-driven internal audit and an applied model approach*. 2025. DOI: 10.58348/denetisim.1713359.
- LEBRE, O. C. das N.; ANDRADE, E. R.; MIRANDA, M. R. A tecnologia *blockchain* nos Tribunais de Contas do Brasil. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 15, n. 4, p. 1056-1072, 2022. DOI: 10.9771/cp.v15i4.49749.
- LUDUEÑA, R. M. G.; BATISTA, P. C. de S. A contribuição da ouvidoria para a gestão. **Conhecer: Debate entre o Público e o Privado**, Fortaleza, v. 7, n. 18, p. 154-168, 2017. DOI: 10.32335/2238-0426.2017.7.18.328.
- MADAUAR, Odete. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.
- MALACHIAS, M. V. B. Apresentação. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, São Paulo, v. 107, n. 3, p. 0, 2016. DOI: 10.5935/abc.20160140.
- MARIANI, C.; LASSANCE, A. Uma governança orientada por diretrizes de governo aberto aprimora o valor público de programas governamentais? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, p. 34-56, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4485.
- MEDEIROS, L. de F. B.; COTARELLI, L. S. S.; PEDROSO, J.; ANJOS, K. F. L. dos; BARBOZA, K. L. S. Otimização do monitoramento de alertas de

tecnovigilância: implementação do Pipefy em um laboratório de grande porte. **São Paulo Medical Journal**, São Paulo, v. 142, supl. 1, p. 7, 2024. DOI: 10.5327/1516-3180.142s1.12822.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Plano Mineiro de Promoção da Integridade**. Belo Horizonte: Controladoria-Geral do Estado, 2017.

MINAS GERAIS. Decreto n. 48.613, de 28 de abril de 2023. Dispõe sobre a organização da Ouvidoria-Geral do Estado. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 29 abr. 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48613/2023/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 49.053, de 11 de junho de 2025**. Regulamenta os capítulos III, IV, V e VI da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, no âmbito do Poder Executivo estadual. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/49053/2025/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MINAS GERAIS. **Lei nº 11.404, de 25 de janeiro de 1994**. Contém normas de execução penal. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 26 jan. 1994. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/11404/1994/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.298, de 6 de agosto de 2004. Dispõe sobre a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 11 ago. 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/15298/2004/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MINAS GERAIS. Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 29 abr. 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MINAS GERAIS. Lei nº 25.605, de 5 de dezembro de 2025. Acrescenta dispositivos à Lei nº 11.404, de 25 de janeiro de 1994, que contém normas de execução penal. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 6 dez. 2025. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/25605/2025/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MORRUDO, A. L. R. Análise da efetividade temporal na gestão dos processos de aquisições em unidades gestoras executoras. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 108-141, 2024. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v13i2.p108-141.2024.

MUNTEAN, M.; NEGRUȚ, C. V.; MILITARU, F. *Self-service business analytics and data governance*. *International Conference on Informatics in Economy*, 2020. **Proceedings**, p. 65-72, 2020. DOI: 10.24818/ie2020.02.02.

OJEDA, K. A. M.; REYES, L. G. C.; LABÁN, E. M. R.; ORTIZ, J. M. G.; FARIAS, J. M. *Transformación digital en la gestión pública: impacto de las nuevas tecnologías en la eficiencia administrativa*. **Impulso Revista de Administración**, [S. l.], v. 6, n. 13, p. 110-121, 2026. DOI: 10.59659/impulso.v.6i13.227.

OJO, A.; MELLOULI, S.; ZELETI, F. A. *A realist perspective on AI-era public management*. In: **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**, *Proceedings of the 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. New York: ACM, 2019. DOI: 10.1145/3325112.3325261.

ORLANDI, A. G.; FARIAS, R. de A. N.; JÚNIOR, O. A. de C.; GUIMARÃES, R. F.; GOMES, R. A. T. Controle gerencial na administração pública e transformação digital: sensoriamento remoto para fiscalizar. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-19, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n83.80456.

OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Resolução OGE nº 10, de 2025**. Regulamenta o uso da inteligência artificial no âmbito da OGE/ MG. Belo Horizonte: Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais, 2025.

OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Observatório OGE/ MG**. Disponível em: <<https://shre.ink/7p8Z>>. Acesso em: 08 abr. 2026.

PARISI, B.; OLIVEIRA, K. F. de. Painel de gestão acadêmica dos cursos de graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe: uma proposta de Power Bi® como ferramenta gerencial. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 10, n. 19, p. 1-15, 2021. DOI: 10.5902/2318133864035.

PICCINI, Ó. C.; REIS, D. G. F. P. dos. As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 92, p. 1-27, 2023. DOI: 10.5007/2177-7055.2022.e86824.

PINHO, M. N. G.; MAGALHÃES, A. G. A ouvidoria como mecanismo de participação na administração pública. Conhecer: **Debate entre o Público e o Privado**, Fortaleza, v. 7, n. 19, p. 111 - 130, 2017. DOI: 10.32335/2238-0426.2017.7.19.602.

RAKŠNYS, A. V.; GUDELIS, D.; GUOGIS, A. *The analysis of opportunities of the application of big data and artificial intelligence technologies in public governance and social policy*. **Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika**, n. 22, p. 88, 2021. DOI: 10.15388/stepp.2021.31.

RESENDE, V. R. S.; LIMA, R. S.; CARVALHO, K. M. de; LIMA, A. C. N. Tem alguém aí? Um olhar integrativo sobre as ouvidorias dos Tribunais de Contas estaduais como ferramentas de coprodução. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, São Paulo, v. 15, n. 12, p. 1-20, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i12.4506.

RODRIGUES, L. C. V. O controle social no Conselho Estadual de Saúde de Pernambuco em 2017 e a burocracia weberiana. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Cuiabá, v. 2, n. 3, p. 77-95, 2018. DOI: 10.30781/repad.v2i3.7255.

SILVA, J. I. A. O.; OLIVEIRA, T. F. S. de. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **Holos**, Natal, v.36, n. 5, p. 1-14, 2020. DOI: 10.15628/holos.2020.8459.

SILVA, R. da; PASSOS, T. B.; MARQUES, M. A. Literatura carcerária: educação social por meio da educação, da escrita e da leitura na prisão. **Eccos - Revista Científica**, São Paulo, n. 48, p. 35-52, 2019. DOI: 10.5585/eccos.n48.12392.

SOUZA, G. S. de; ESTÊVÃO, R. D. F. Compliance e proteção de dados na sociedade da informação: biopoder ou biopolítica. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 10-31, 2022. DOI: 10.5433/2178-8189.2022v26n3p10-31.

VÉRTIZ-OSORES, J. J.; GIRIBALDI, A. R. B.; CAMA, S. E. C.; PALACIOS, L. A. M. *Gobierno en línea y nuevas tendencias de la gestión pública: caso peruano*. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 28, p. 580-596, 2023. DOI: 10.52080/rvgluz.28.e9.36.

VICTORINO, M.; SHIESSL, M.; OLIVEIRA, E. C.; ISHIKAWA, E.; HOLANDA, M.; HOKAMA, M. de L. Uma proposta de ecossistema de big data para a análise de dados abertos governamentais conectados. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 27, n. 1, p. 73-86, 2017. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n1.29299.