



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

VERONICA CARDOSO DOS SANTOS DE ASSIS

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA OUVIDORIA
UNIVERSITÁRIA:
CONTRIBUIÇÕES E PERSPECTIVAS PARA A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

Salvador

2021

VERONICA CARDOSO DOS SANTOS DE ASSIS

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA OUVIDORIA
UNIVERSITÁRIA:
CONTRIBUIÇÕES E PERSPECTIVAS PARA A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho

Salvador

2021

Escola de Administração - UFBA

A848 Assis, Veronica Cardoso dos Santos de.

O processo de implantação de uma ouvidoria universitária: contribuições e perspectivas para a experiência da Escola de Administração da UFBA / Veronica Cardoso dos Santos de Assis. – 2021.

124 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração – Pesquisa. 2. Ouvidorias. 3. Administração de conflitos. 4. Administração pública – Participação do cidadão. 5. Comunicação nas organizações. 5. Participação social. I. Universidade Federal da Bahia. Título.

CDD – 378.81

VERONICA CARDOSO DOS SANTOS DE ASSIS

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA OUVIDORIA
UNIVERSITÁRIA:
CONTRIBUIÇÕES E PERSPECTIVAS PARA A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 29 de outubro de 2021

Banca examinadora:

Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Salvador

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida e por me conceder a oportunidade de me debruçar novamente sobre os livros acadêmicos após tantos anos distanciada dos mesmos. Quase não os reconhecia mais haja vista as novas versões digitais que tive que me familiarizar para a realização desse estudo.

Foram momentos difíceis para conseguir manter o ânimo, o tempo e a disposição. Enquanto estava no meu mundo particular concentrada para escrever sobre o cenário onde trabalho e pretendo aprimorar, o mundo parou. O trabalho fechou! A pandemia chegou e tivemos que nos reinventar para sobreviver. E como eu teria forças para produzir com o mundo sofrendo, as pessoas morrendo, por questões políticas se digladiando?

Esmoreci por um tempo, perdi a vontade de produzir, até porque não tinha tempo. As tarefas domésticas me absorveram. Tive que cuidar sozinha de familiares e continuei em trabalho remoto. No entanto, consegui me reerguer e me qualificar para a defesa. Com paciência e muita perseverança mudei o jogo.

Nesse percurso difícil, pude contar com a preciosa companhia e ajuda do meu esposo, que perdeu noites me ajudando a concluir esse trabalho. Meu muito obrigada e todo meu amor dedico a você por sempre estar ao meu lado e acreditar em mim, meu parceiro de vida.

À minha família querida, em especial, aos meus pais, por todas as lições de trabalho e luta, que me serviram de exemplo para estar aqui.

Ao Prof. Horacio, pela orientação, competência, colaboração, profissionalismo dedicados desde quando trabalhamos juntos nesta unidade de ensino. Os encontros para orientação também foram, em sua maioria, virtuais e eu de novo tive que me adaptar à nova realidade e aprender com ela.

Agradeço aos membros das bancas examinadoras, da defesa e da qualificação, Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho, Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Profa. Dra. Isabel Sartori e Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho que me incentivaram para que eu me inscrevesse neste mestrado.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

ASSIS, Verônica Cardoso dos Santos de. Processo de Implantação de uma Ouvidoria Universitária: Análise da Experiência da Escola de Administração da UFBA. 2020. Orientador: Horácio Nelson Hastenreiter. 124 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

RESUMO

Este estudo se propôs a descrever e avaliar o trabalho da ouvidoria da Escola de Administração bem como sugerir caminhos para o aperfeiçoamento do seu desempenho enquanto um canal democrático de **participação social, de comunicação e mediação dos conflitos institucionais e estratégico para a melhoria do serviço ofertado pela Escola de Administração ao seu público**. Com a pesquisa, espera-se evidenciar os problemas que podem estar influenciando no baixo acionamento da ouvidoria e constatar que a implantação de uma ouvidoria mais próxima dos seus usuários possa contribuir para o **cumprimento das metas institucionais**, através de um caminho pautado pela transparência e **construção coletiva dos processos**. A ouvidoria da EAUFBA foi implantada com o objetivo de agregar valor e cooperar com a administração central da UFBA na resolução dos problemas institucionais, funcionando como um filtro de problemas e soluções para a universidade. O resultado do estudo foi dividido em dois **capítulos**. O primeiro traz uma análise descritiva dos registros encaminhados à ouvidoria da Escola de administração. O segundo traça um panorama da visão atual (**pesquisa de satisfação**) e expectativa da comunidade EAUFBA frente ao trabalho da ouvidoria da Escola. Assim pode-se elencar, em consonância com as recomendações da literatura, algumas sugestões de melhorias para a instituição estudada, contribuindo assim para seu aprimoramento. Este estudo tem o corte temporal de julho de 2016 a outubro de 2019. O universo da pesquisa compõe, especificamente, a Escola de Administração da UFBA, seus discentes, técnicos, docentes e gestores. Concluindo a pesquisa descritiva sobre os acionamentos, pode-se afirmar que as manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBA, em sua maioria, são realizadas pelo público interno e, em especial, pelos seus alunos por via. Os setores mais acionados, por sua vez, foram departamentos e colegiados, o que sugere que estes setores merecem um acompanhamento especial da gestão da Escola no sentido de investigar os principais problemas dos setores para corrigi-los. Outro fator de relevância na identificação do seu perfil estratégico é um bom cumprimento no prazo das respostas. Um dado relevante encontrado na pesquisa, foi o a falta de divulgação adequada das atividades e trabalho da ouvidoria como fator principal que explica o baixo acionamento da ouvidoria da Escola, problema que justificou a necessidade desse estudo. Outros achados menos importantes parecem contribuir em menor grau para a existência do problema. O padrão de excelência da escola não parece justificar o baixo número de acionamentos haja vista que ainda assim esta apresenta problemas diversos. A comunidade EAUFBA informou que tem maior segurança no potencial de escuta de uma ouvidoria que compartilha fisicamente o mesmo local de vivência do que em uma ouvidoria geral.

Palavras-chave: ouvidoria; participação Social; gestão estratégica; comunicação; mediação de conflitos; serviço público.

ASSIS, Verónica Cardoso dos Santos de. Processo de Implantação de uma Ouvidoria Universitária: Análise da Experiência da Escola de Administração da UFBA. 2020. Orientador: Horacio Nelson Hastenreiter. 124 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, 2021.

ABSTRACT

This study aimed to describe and evaluate the work of the ombudsman of the School of Administration as well as suggest ways to improve its performance as a democratic channel for social participation, communication and mediation of institutional and strategic conflicts for service improvement offered by the School of Administration to its audience. With the research, it is expected to highlight the problems that may be influencing the low activation of the ombudsman and find that the implementation of an ombudsman closer to its users can contribute to the achievement of institutional goals, through a path guided by transparency and construction of the processes. The EAUFBA ombudsman was set up with the aim of adding value and cooperating with the central administration of UFBA in solving institutional problems, working as a filter of problems and solutions for the university. The result of the study was divided into two chapters. The first presents a descriptive analysis of the records sent to the ombudsman of the School of Administration. The second supplies an overview of the current vision (satisfaction survey) and expectations of the EAUFBA community about the work of the school's ombudsman. Thus, it is possible to list, in line with the recommendations in the literature, some suggestions for improvements for the studied institution, thus contributing to its improvement. This study has a temporal cutoff from July 2016 to October 2019. The research universe specifically includes the UFBA School of Administration, its students, technicians, professors and managers. Concluding the descriptive research about the actions, it can be affirmed that the manifestations received by the Ombudsman of EAUFBA, in its majority, are carried through by the internal public and, in particular, by its students by way. The most active sectors, in turn, were departments and collegiate bodies, which suggests that these sectors deserve special monitoring by the School's management in order to investigate the main problems of the sectors in order to correct them. Another relevant factor in identifying your strategic profile is a good compliance with the response time. A relevant fact found in the research was the lack of adequate disclosure of the activities and work of the ombudsman as the main factor that explains the low activation of the ombudsman at the school, a problem that justified the need for this study. Other less important findings seem to contribute to a lesser degree to the existence of the problem. The school's standard of excellence does not seem to justify the small number of actions, given that it still presents several problems. The EAUFBA community reported that it has greater security in the listening potential of an ombudsman who physically shares the same living space than in a general ombudsman, more distant.

Keywords: ombudsman, social participation; strategic management; Communication; conflict mediation; public service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais processos das ouvidorias públicas.....	31
Figura 2 - Linha do tempo das ouvidorias universitarias no Brasil	52
Figura 3 - Página inicial do <i>site</i> da Ouvidoria da UFBA.....	58
Figura 4 - Fluxograma de tratamento e resposta das demandas nas ouvidorias federais.....	59
Figura 5 - Organograma Universidade Federal da Bahia	61
Figura 6 - Organograma da Escola de Administração da UFBA em 2016.....	62
Figura 7 - Fluxograma do processo de tratamento e resposta das demandas da ouvidoria.....	63
Figura 8 - Objetivos Específicos X Procedimentos Metodológicos	66
Figura 9 - Modelo Conceitual de Análise.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ouvidoria Clássica X Ouvidoria Pública no Brasil	14
Quadro 2 - Estudos sobre Ouvidorias das Universidades Federais no Brasil	20
Quadro 3 - Eixos Temáticos – Ouvidoria	33
Quadro 4 - Tipos de manifestações das ouvidorias do Poder Executivo Federal	59
Quadro 5 - Quadro Conceitual de Análise	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivos de implantação das ouvidorias públicas universitárias	54
Gráfico 2 - Subordinação das ouvidorias das Universidades Federais no Brasil.....	61
Gráfico 3 - Distribuição das manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBA de 2016 a 2019 segundo tipo de manifestação (n=52)	72
Gráfico 4 - Natureza e periodicidade das demandas nas ouvidorias universitária em 2014.....	73
Gráfico 5 - Detalhamento das demandas e número de ocorrências	74
Gráfico 6 - Distribuição das Manifestações recebidas por Setor Acionado – Ouvidoria EAUFBA.....	75
Gráfico 7 - Manifestações por Setor Acionado – Ouvidoria EAUFBA	76
Gráfico 8 - Tipo de manifestações nos setores mais acionados – ouvidoria EAUFBA.....	76
Gráfico 9 - Manifestações por Acionantes – Ouvidoria EAUFBA	77
Gráfico 10 - Principal público das ouvidorias universitárias públicas.....	78
Gráfico 11 - Manifestações por ano – Ouvidoria EAUFBA.....	78
Gráfico 12 - Histograma do prazo, em dias, para resolução das manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBA de 2016 a 2019 (n=52).....	79
Gráfico 13 - Diagrama de dispersão entre as características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Administração da UFBA de 2016 a 2019 (n=52).	80
Gráfico 14 - Grau de Relevância das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Estratégica.....	83
Gráfico 15 - Grau de Relevância das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Comunicação.....	84
Gráfico 16 - Grau de Relevância das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Democrática	84
Gráfico 17 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Estratégica	89
Gráfico 18 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA- Dimensão Comunicação.....	89
Gráfico 19 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA	90
Gráfico 20 - Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Comunicação	91
Gráfico 21 - Relevância das atribuições da ouvidoria da EAUFBA - Usuários - Dimensão Democrática	92
Gráfico 22 - Relevância das Atribuições da ouvidoria da EAUFBA- Usuários - Dimensão Comunicação.....	92
Gráfico 23 - Relevância das Atribuições da ouvidoria da EAUFBA - Usuários - Dimensão Estratégica	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração UFBA de 2016 a 2019 (n=52).....	72
Tabela 2- Sumarização das características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA De 2016 a 2019 (n=52).	79
Tabela 3 - Correlação entre as características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA de 2016 a 2019 (n=52).....	80
Tabela 4 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA em suas Dimensões.....	86
Tabela 5 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA– Dimensão Comunicação	87
Tabela 6 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA – Dimensão Estratégica	88

LISTA DE SIGLAS

ABO	Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BUS	Biblioteca Universitária de Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria Geral da União
CODICI	Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão
EAUFBA	Escola de Administração da UFBA
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNOU	Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias
IES	Instituições de Ensino Superior (IES)
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LAI	Lei do Acesso à Informação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OGU	Ouvidoria Geral da União
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISOUV	Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNAM	Universidade Nacional Autônoma do México
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 PRESSUPOSTO	18
1.4 HIPÓTESES	18
1.5 OBJETIVO GERAL	18
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.6.1 Objetivo específico 1	19
1.6.2 Objetivo específico 2	19
1.6.3 Objetivo específico 3	19
1.6.4 Objetivo específico 4	19
1.6.5 Objetivo específico 5	19
1.7 JUSTIFICATIVA	19
1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NO BRASIL	24
2.2. AS OUVIDORIAS E SEUS PRINCIPAIS CAMPOS TEÓRICOS	32
2.2.1 Ouvidoria enquanto Mídia e Instância de Mediação de Conflitos Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior	36
<i>2.2.1.1 Autonomia das Ouvidorias Públicas</i>	42
2.2.2 As Ouvidorias como Instrumento de Gestão Estratégica para Aprimoramento dos Serviços Institucionais	43
<i>2.2.2.1 Ouvidoria como instrumento de qualidade</i>	44
<i>2.2.2.2 Ouvidoria como instrumento de Governança</i>	45
2.2.3 A Ouvidoria na Gestão Democrático-Participativa	49
<i>2.2.3.1. Incursão Histórica das Ouvidorias Universitárias no Brasil</i>	50
<i>2.2.3.2 Gestão Democrático-Participativa nas Ouvidorias das IES</i>	52
3 CENÁRIOS DA PESQUISA – APRESENTAÇÃO DO LOCUS DE ESTUDO	57
3.1 A UFBA	57
3.2. A OUVIDORIA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA	62
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4.1 ESTUDO DESCRITIVO DOS ACIONAMENTOS DA OUVIDORIA DA EAUFBA	66
4.2 ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA OUVIDORIA DA EAUFBA	67
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	71
5.1 ESTUDO DESCRITIVO DOS ACIONAMENTOS DA OUVIDORIA DA EAUFBA	71
5.2 ANÁLISE DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA OUVIDORIA DA EAUFBA	81
5.2.1 A comunidade EAUFBA e suas opiniões e expectativas sobre sua ouvidoria	82
5.2.2 A Ouvidoria na Prática – A Visão dos Seus Usuários	88
5.2.3 A visão da Ouvidoria Geral sobre a Ouvidoria da Escola de Administração	93
5.2.4 As ouvidorias das unidades de ensino suas realidades, similaridades e diferenças	95
5.2.5. Avaliação dos Resultados e das Hipóteses Apresentadas	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A - Tabela com dados de registros do setor Ouvidoria da EAUFBA	109

APENDICE B - Tabelas base para criação dos gráficos do Estudo descritivo dos acionamentos da ouvidoria da EAUFBA	113
APENDICE C – Questionários	115
APÊNDICE D - Cronograma	124

1 INTRODUÇÃO

O tema ouvidoria pública vem se fazendo recentemente mais presente na agenda contemporânea de discussões sociais, ainda que não seja exatamente um assunto novo. A origem histórica das ouvidorias públicas data dos fins do século XVIII e XIX, na Suécia, como trabalho do *Ombudsman*, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos relacionadas aos serviços públicos. O papel do ouvidor, exercido atualmente no Brasil, é advindo dessa ideia do ombudsman, criado na Suécia em 1809 (COMPARATO, 2016).

As Ouvidorias Públicas existem no Brasil desde o período colonial, onde a função exercida pelo ouvidor era diferente da função exercida atualmente, desenvolvendo o papel de representante do rei, através da aplicação das leis (TELES, 2009).

Em meados do século XVI, foi nomeado o primeiro Ouvidor-Geral. Com a criação do Governo-Geral do Brasil, criou-se o cargo de Ouvidor-Geral, em 1548, com a função de Corregedor-Geral da Justiça (CAMARGO, 2013). No Império, surge um órgão similar à ouvidoria pública, baseado na primeira constituição brasileira em 1823. Cada província deveria ter um “Juiz do Povo”, para receber as manifestações dos cidadãos, mas a ideia não foi adiante (CGU, 2015).

No Quadro 1, a seguir, são observadas algumas diferenças importantes entre a Ouvidoria Clássica e a Ouvidoria Pública no Brasil

Quadro 1 - Ouvidoria Clássica X Ouvidoria Pública no Brasil

<i>Ombudsman</i> clássico	Ouvidoria pública brasileira
<ul style="list-style-type: none"> - Transita do lado externo da Administração; - É uma figura individual e não um coletivo; - Obrigatoriamente indicado ou eleito pelo Parlamento; - Possui independência plena e autonomia de ação; - Mandato fixo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Geralmente são órgãos integrantes da Administração, sejam elas do Executivo, Legislativo ou Judiciário; - Exercem suas atividades de modo individual como um Ouvidor, ou como um sistema ou rede; - Relativa autonomia funcional e independência

Fonte Baseado em Oliveira (2005)

Para Oliveira (2005), é clara a diferença entre o *ombudsman* clássico e a ouvidoria pública brasileira, pois, apesar de terem conceitos e origem similares, não podem ser consideradas instituições iguais. A versão brasileira foi adaptada às condições regionais, culturais, políticas e sociais do país.

No século XX, vários países seguiram os passos da Suécia. Na América Latina, a implantação das ouvidorias ocorreu tardiamente, nas últimas décadas do século XX, tendo em vista a escassez de institutos de cunho democrático que estivessem em gozo pleno dos direitos civis e políticos.

Nas décadas de 1960 e 1970, a implementação das ouvidorias públicas no país começa a crescer, no sentido de acolher as expectativas sociais e passar a responsabilidade da consecução das mesmas para o estado, já que a implantação do regime de Ditadura Militar, após 1964, impôs o cerceamento de liberdade que não possibilitava, de fato, a participação dos cidadãos nas atividades do Estado (CGU, 2015).

Apenas a partir de 1983, quando aparecem os primeiros sinais de abertura democrática, foram retomadas as iniciativas para criar uma aliança entre o Estado e o povo (LYRA, 2004).

O surgimento efetivo das primeiras ouvidorias da história do país só ocorreu, realmente, com o início do processo de democratização, que culmina com a promulgação da Constituição Brasileira de 1988, construída a partir da influência de forças e de sujeitos políticos, criando as bases para o Estado Democrático de Direito no Brasil ao promulgar princípios e diretrizes sobre a participação dos cidadãos na administração pública que, posteriormente, foram regulamentados nas três esferas da Federação.

No Brasil, os contextos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos provocaram transformações macro institucionais que interferiram no papel do Estado. Com o fim da ditadura militar, nesse cenário de participação popular e busca do ideal democrático, as boas práticas da governança corporativa que buscam aumentar o valor da organização em longo prazo tornaram-se exemplos para muitas ações governamentais, que passaram, então, a ser vistas como ferramentas de governança e boas práticas administrativas.

Lyra (2004) indica que a expansão e disseminação das ouvidorias está relacionada à forma diferente de interação e sociabilidade política e cultural que se difundiu no Brasil, a partir de 1980. É resultado do desejo de participação, tão almejado pela sociedade civil, que passa a proporcionar um novo e positivo relacionamento entre o cidadão-usuário dos serviços públicos e o Estado.

A ouvidoria da EAUFBA foi implantada em 2016, interligada ao Núcleo de Gestão de Pessoas (NUGEP), que, por sua vez, foi criado com o objetivo de integrar a comunidade e promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. O Núcleo se articula com os valores de participação e transparência da administração, procurando valorizar e

promover a interação dos servidores na construção de alternativas para uma instituição mais relevante para a nossa sociedade. Dentro dessa perspectiva, o NUGEP passa a agregar a ouvidoria, que busca o *feedback* dos serviços prestados e a melhoria contínua deles.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Ainda que originada a partir de uma ação discricionária da direção da Escola, a ouvidoria da EAUFBA ainda carece de legitimação na esfera institucional, o que se reflete em uma subutilização da função pela sua unidade que sem voz ativa reforça a baixa responsabilização da efetividade administrativa do Estado na sua máquina. Esta, por sua vez, perde sensivelmente, na medida em que, ainda avança lentamente, no cotidiano institucional, no exercício de princípios fundamentais que podem se associar e se beneficiar da interação com a ouvidoria como a democracia, a cidadania e a transparência.

Segundo Kalin (2013), as **Ouvidorias reativas** são aquelas que apenas agem ao serem provocadas, ou seja, quando são procuradas pelo cidadão. Estas estão em desvantagem, pois detectam pontualmente irregularidades e não aplicam ações preventivas e corretivas. Ao contrário das Ouvidorias proativas que são dinâmicas e atuantes e buscam aumentar a satisfação do cidadão, a imagem institucional e propõem melhorias.

Dessa forma, a partir da ouvidoria é possível fazer críticas organizacionais, apontar os problemas e sugerir soluções para que eles não se repitam e gerem mais insatisfações. A ouvidoria precisa entender a crítica como um incômodo, visando aprimorar ideias e implantá-las. Desta forma, pode fornecer um *feedback* para a Organização, a partir do qual o gestor de áreas questionadas e a organização podem avaliar a causa da manifestação e formular estratégias para eliminarem os seus erros repetitivos e deficiências (IASBECK, 2013).

A ouvidoria da Escola de administração parece estar na categoria **reativa**, ao se mostrar receptiva apenas à procura do cidadão. As ações de melhorias adotadas são pontuais e não há relatórios sistemáticos para embasar ações contínuas de melhoria dentro de um processo de retroalimentação. As solicitações dos usuários são analisadas e concluídas, mas seus registros são arquivados e muitas vezes não geram análises mais profundas das causas e efeitos das demandas, nem um programa de melhoria contínua formalizado.

Muitos problemas se repetem e não são objeto de reflexão e ação institucional. A ouvidoria resolve os problemas de forma pontual e não sistêmica. Parece carecer de um processo articulado no contexto universitário para que, a partir da ouvidoria, a gestão da Escola,

em interlocução com outras instâncias da universidade, intervenha nos seus principais problemas de forma resolutiva para evitar que os problemas pontuais, como aqueles pertinentes a assédio moral, ausências de docentes, matrícula e *site* se tornem crônicos.

Uma ouvidoria proativa que atua preventivamente, através do conhecimento dos seus problemas mais relevantes busca um alto nível de satisfação comunitário frente aos serviços institucionais. Na UFBA, faltam processos de gestão integrados que busquem a sua melhoria de forma articulada com a ouvidoria.

Embora ainda evolua lentamente, a ouvidoria da EAUFBA, ao identificar e tratar algumas das demandas recebidas, conseguiu resolver muitas situações de forma breve e mediou conflitos entre as categorias da universidade, proporcionando aprimoramentos no *site*, no processo de matrícula, melhorando as relações universitárias como um todo.

A efetividade da ouvidoria decorre não somente do atendimento verdadeiro das demandas confiadas, mas na solução completa e no estabelecimento de ações que impeçam ou minimizem insatisfações futuras para todos.

É necessário que a organização aprimore, corrija, conserte, e atue em todas as situações nas quais um processo possa perder sua rigidez, um erro deva ser corrigido (...), um dano precise ser remediado e uma ação possa ser empreendida para que uma demanda legítima seja tratada dignamente e a vida prossiga com menos danos às partes envolvidas (PERISSE, ALEVATO, 2011).

Uma comunidade universitária é norteadada por problemas próprios da sua lógica funcional devido à existência de diversos atores, que embora visem o bem maior da construção da aprendizagem, muitas vezes atuam em sentidos, se não opostos, diferentes, em virtude de amadorismos ou diversidade ideológica própria do ambiente universitário.

No caso da comunidade EAUFBA, existe uma nítida inconsistência entre o discurso de insatisfação propagado no seu âmbito, mencionado em pesquisas e manifestações não formais e o número de chamados abertos (acionamento) na ouvidoria, sejam reclamações, denúncias, solicitações de informações ou elogios. Números ainda menores são registrados na ouvidoria geral da UFBA.

A omissão no enfrentamento e desvelamento dessas questões pode reduzir a sua capacidade evolutiva, já que o desconhecimento dos seus acertos, problemas e conflitos, implica na falta de resolução deles, comprometendo o clima e as metas organizacionais. O conhecimento da opinião dos usuários em relação aos serviços públicos é importante instrumento auxiliar para planejamento e tomada de decisões.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do apresentado, a questão que se apresenta é:

Como aprimorar o trabalho da ouvidoria da Escola de Administração da UFBA(objeto) no panorama atual da unidade e da universidade?

1.3 PRESSUPOSTO

- Há uma assimetria entre os números de problemas e de boas práticas percebidos na unidade e, respectivamente, o número de acionamentos com críticas negativas ou positivas. **Fato que não favorece a comunidade nem a instituição como um todo.**

1.4 HIPÓTESES

- A falta de visibilidade da ouvidoria da EAUFBA, por divulgação inadequada ou insuficiente, pode estar comprometendo a sua legitimação, já que o desconhecimento do seu trabalho implica em um número mais reduzido de acionamentos.
- Considerando denúncias ou reclamações frente a relações de hierarquia, o componente psicológico *medo de retaliação* pode ser um fator dificultador do acesso do usuário à ouvidoria da EAUFBA.
- O descrédito dos usuários frente à ouvidoria da EAUFBA pode influenciar negativamente na sua decisão de acioná-la.
- A Escola se destaca positivamente no panorama da universidade, em virtude de funcionamento mais adequado, o que proporciona um pequeno número de acionamentos por relativização dos problemas.
- A comunidade EAUFBA tem maior segurança no potencial de escuta de uma ouvidoria que compartilha fisicamente o mesmo local de vivência do que uma ouvidoria geral.

1.5 OBJETIVO GERAL

Identificar ações e possibilidades para que a Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA se torne mais relevante e ativa no cotidiano universitário.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.6.1 Objetivo específico 1

- Realizar uma análise descritiva dos acionamentos da ouvidoria da Escola de Administração

1.6.2 Objetivo específico 2

- Identificar, dentre os eixos temáticos abordados no estudo, sob qual dimensão teórica se encontra o principal entrave a legitimação da ouvidoria da EAUFBA.

1.6.3 Objetivo específico 3

- Investigar a opinião e expectativa da comunidade da EAUFBA sobre os serviços prestados pela sua ouvidoria.

1.6.4 Objetivo específico 4

- Identificar os motivos da subutilização da ouvidoria da EAUFBA, relativizando-a com as demais ouvidorias da UFBA

1.6.5 Objetivo específico 5

- Propor oportunidades de melhoria nas ações da ouvidoria considerando a expectativa dos seus usuários em consonância com as boas práticas citadas na literatura

1.7 JUSTIFICATIVA

Em 2020, a Universidade Federal da Bahia completou 74 anos de existência, objetivando sempre uma melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade (ensino, pesquisa e extensão), mesmo enfrentando diversos problemas como a difícil conjuntura vivenciada atualmente, com o contingenciamento de verbas no início do mandato presidencial atual e a pandemia causada pelo Sars-CoV-2, no ano de 2020.

Sua ouvidoria geral tem apenas seis anos de existência, o que revela uma adesão tardia ao sistema *e-ouv* da Corregedoria Geral da União no panorama das Universidades Federais do Brasil.

O tema ouvidoria tem sido, atualmente, área de interesse de muitos pesquisadores e gestores de diversas esferas. Sob este aspecto, a ouvidoria apresenta um viés com a administração organizacional, onde a governança traça suas estratégias a partir da escuta da coletividade, visando atingir suas metas e lucros através do acolhimento dos seus colaboradores e clientes externos.

São inúmeros os trabalhos nos quais a ouvidoria tem sido tema principal, embora o estudo das ouvidorias nas instituições de ensino e, particularmente, na UFBA, ainda sejam incipientes, em especial, em trabalhos cujo sujeito de pesquisa sejam o usuário ou o cidadão. O quadro abaixo exemplifica alguns trabalhos sobre ouvidorias nas universidades brasileiras.

Quadro 2 - Estudos sobre Ouvidorias das Universidades Federais no Brasil

AUTOR	IES	OBJETIVO GERAL
BIAGINI 2013	UFPE	ANALISAR COMO A ESTRUTURA DAS OUVIDORIAS INTEGRA-SE AO CONTEXTO INSTITUCIONAL DA UFPE
MARTINS 2016	UFS	ANALISAR A ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DA UFS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE SOCIAL NA COMUNIDADE INTERNA
OLIVEIRA 2016	UFCG	FAZER UM DIAGNÓSTICO DA OUVIDORIA DA UFCG PARA ENTENDE-LA NA GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLE SOCIAL NA UNIVERSIDADE

Fonte: elaborada pela autora

Minha experiência pessoal e profissional na atividade de coordenadora da ouvidoria da EAUFBA foi decisiva na escolha do tema, tendo em vista que muitas vezes me flagrei nos corredores conversando e ouvindo problemas “corriqueiros” de funcionários e alunos insatisfeitos com os problemas institucionais e sugerindo medidas resolutivas. Então, como funcionaria da ouvidoria, os guiava para que realizassem formalmente suas manifestações. Assim, eram sinalizados, para mim, diversos problemas que me passavam despercebidos, naqueles corredores tão familiares. Além disso, a percepção da existência de uma discrepância entre as reclamações informais e as formalizadas na ouvidoria e em outras instâncias institucionais conduziram a essa investigação.

Daí, comecei a perceber a importância dessa aproximação com a comunidade que parece se configurar como um elemento fundamental, gerador de confiança, nesse processo. O usuário

demonstra ter uma maior sensação de acolhimento e pertencimento àquela instituição quando reconhece canais de escuta e tratamento dos seus problemas.

O ouvidor geral da UFBA está mais distante fisicamente do aluno e não vivencia os problemas específicos de cada unidade. Sua importância é legítima, formal, e atende a casos extremos que podem e devem, inclusive, ser reportados à CGU. No entanto, muitos casos podem ser resolvidos na própria unidade, porque além de, possivelmente, ter um direcionamento mais acertado das respostas, possibilitam que os problemas sejam priorizados de acordo com a gravidade. Essa interação e cooperação entre as duas ouvidorias, geral e da unidade, também se torna um processo rico, no sentido de troca de informações e tratamento compartilhado dos problemas, agregando valor à instituição e tornando sua comunidade ativa no processo de construção coletiva da organização.

Essa pesquisa busca investigar a importância da Ouvidoria Pública, sob três eixos temáticos complementares: ferramenta de participação, instrumento de gestão, e meio de comunicação. No contexto organizacional da UFBA, torna-se importante a participação ativa da sua comunidade no alcance dos objetivos institucionais, e mais ainda, na busca do alinhamento de sua gestão com as diretrizes da Administração Pública Federal.

A Lei 13.460/2017 representa uma inovação no que diz respeito à investigação de desempenho das ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, estabelecendo uma lacuna de pesquisa a ser preenchida. Assim, justifica-se a realização deste trabalho, visto a importância que as ouvidorias públicas podem assumir no aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e para o exercício da participação e controle social (CGU, 2015).

Na verdade, esta questão é muito relevante, já que não se trata apenas de se obter um "desempenho correto" da administração. Trata-se de, através das sugestões e críticas da comunidade universitária, ou da sociedade em geral, torná-las verdadeiras cogestoras da administração universitária (LYRA, 2014).

O desempenho da ouvidoria pode ser medido pelo alcance de sua meta principal que é o nível de satisfação de seus usuários. Assim, através do estudo podemos verificar em que medida, do ponto de vista da satisfação dos seus usuários, a ouvidoria da escola pode e deve ser aprimorada.

Complementarmente, o estudo pode auxiliar a compor bancos de dados capazes de subsidiar a tomada de decisões da organização. Este estudo parte da base das pessoas que

utilizam e entregam os serviços em direção ao topo da hierarquia organizacional (IASBECK et al, 2012, p.41).

Desta forma, a pesquisa visa garantir a qualidade dos serviços da universidade, a partir da ouvidoria da EAUFBA, embasadas no estudo realizado. Os dados gerados por esta pesquisa podem vir a se transformar em estratégias de intervenção que sugiram soluções para uma governança mais eficiente. Assim, pode realizar um diagnóstico que permita posteriormente aprimorar as ferramentas e processos que são utilizados atualmente, considerando novos mecanismos onde todos possam contribuir para um serviço público de excelência.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Após a introdução, no referencial teórico, o presente estudo desenvolveu um trabalho mais amplo e aprofundado de revisão de literatura da produção acadêmica sobre as temáticas citadas, incluindo definições, aspectos históricos, classificação, papel e legislação que envolvem o tema Ouvidoria.

Foi realizada uma discussão bibliográfica acerca das ouvidorias públicas no Brasil, ressaltando os seus três campos teóricos principais: **1) instrumento de gestão estratégica; 2) canal de comunicação e mediação; 3) instância participativa e democrática, subdivididos em três itens.**

Na terceira seção, foram descritos os cenários da pesquisa e citados ano e forma como as ouvidorias da EAUFBA e da UFBA foram implantadas, fluxograma dos processos, canais utilizados, organogramas institucionais, dentro outros, para trazer o máximo de informações necessárias ao conhecimento do objeto de estudo na pesquisa.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia, com enquadramento do tipo de pesquisa realizada e a sistematização de como cada objetivo específico será atendido. A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira etapa objetiva, sistemática e quantitativa, trazendo uma análise descritiva dos acionamentos da ouvidoria. A segunda etapa traz uma análise qualitativa-quantitativa a partir da investigação da opinião dos usuários da ouvidoria e outros membros da comunidade da EAUFBA sobre os serviços prestados. Buscou-se averiguar a relação da comunidade EAUFBA com a sua ouvidoria, os entraves, os motivos da sua provável subutilização e seus méritos que justifiquem sua existência

Posteriormente, o quinto capítulo traz separadamente os resultados de cada etapa da pesquisa.

A partir do diagnóstico supracitado, foram levantadas oportunidades de melhorias, que podem, através da percepção da expectativa da comunidade, em consonância com as recomendações da literatura, contribuir para o aprimoramento da ouvidoria institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As Ouvidorias visam se transformar em vias de inserção dos indivíduos enquanto cidadãos na sociedade, acolhendo suas manifestações, visando aprimorar serviços e processos institucionais em prol da coletividade. Nesse contexto, são atribuições principais de uma ouvidoria pública: “indução de mudança, reparação do dano, acesso à administração e promoção da democracia” (LYRA, 2004, p.139-144).

Pode-se perceber no trajeto da instituição ouvidoria que esta passa por um processo evolutivo, tanto do ponto de vista legal, quanto sob a ótica conceitual e das suas vertentes. No caso deste estudo, foram escolhidas as dimensões conceituais *Participação social e democrática, canal de comunicação e mediação autônoma de conflitos e gestão estratégica, para análise do objeto de estudo*, com ênfase na segunda dimensão citada.

Essas três áreas de estudo são baseadas em tipos ideais. Existe uma permeabilidade entre elas, não estando totalmente isoladas entre si. No entanto, houve uma tentativa de demarcar os paradigmas predominantes de cada uma.

As vertentes teóricas, no decorrer do tempo, passam a ser mais abrangentes, abarcando diversos vieses com as profundas transformações pelas quais o país passa, considerando sua inserção num mundo cada vez mais globalizado.

2.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NO BRASIL

No ano de 1986, foi implantada a primeira ouvidoria pública do Brasil, em Curitiba, com a criação do primeiro cargo de Ouvidor Geral Público do Brasil, por meio do Decreto nº 92.700, de maio de 1986, que instituiu o cargo de Ouvidor Geral da Previdência Social, ainda carente de relativa autonomia, cabendo-lhe cuidar da boa administração dos serviços previdenciários e sugerir medidas com esse objetivo. Posteriormente, o Decreto nº 93.714, de 15 de dezembro de 1986, instituiu a Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão (CODICI) no enfrentamento dos abusos, erros e omissões na administração federal.

Conforme Cardoso (2010), as ouvidorias floresceram no panorama da redemocratização brasileira, com uma busca pela aquisição ampla e irrestrita de direitos civis e políticos. Como

sabemos, a democracia é o regime político que permite o exercício pleno da cidadania, onde a participação popular tem o poder de influenciar as políticas públicas (CGU, 2015).

Com o movimento de redemocratização de 1980, surgiram, por exemplo, os movimentos sindicais e as organizações de bairro, visando reivindicar a obtenção dos seus direitos sociais, com vistas à garantia de melhorias para as categorias e comunidade em geral. Este modelo de inserção social, denominado de democracia participativa, foi institucionalizado pela Constituição Federal de 1988. No seu art. 1º, parágrafo único, ressalta que todo o poder político emana do povo e previu em seu artigo 37, edição da lei ordinária para tratar das reclamações dos cidadãos relativas à prestação de serviços públicos.

A ouvidoria visa atender à efetivação dos princípios constitucionais da administração pública, sendo eles legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desta forma, estes podem se configurar como “*eixos norteadores da prestação de serviços públicos*” (LYRA, 2004).

A conquista social que fortaleceu o vínculo Estado-sociedade foi consolidada com a constituição de 1988, cujas leis passam a abranger mecanismos de participação, mediação e gestão entre Estado e sociedade civil, como a prestação de contas, a fiscalização da qualidade dos serviços públicos, a transparência nas esferas governamentais, o planejamento das políticas públicas, a articulação dos seus conselhos setoriais, os fundos públicos, os orçamentos participativos etc. (AVRITZER, 2006).

Essa nova ordem tangencia a noção de Estado ampliado, segundo Gramsci (2000), o qual passa a abarcar a sociedade civil, num projeto de transformação social, capaz de articular diferentes interesses.

Assim, a partir de 1988, o país vive um contexto político de regulação social, denominado “cidadania regulada”, intitulado por Santos (1989). Ainda que mantenha o privilégio de alguns em detrimento do reconhecimento de direitos gerais da população, valoriza e reconhece o “outro” como cidadão e sujeito de direitos, possibilitando a implementação de muitas e novas políticas sociais. Concomitantemente, ocorreu a efetivação da participação social e a reforma estatal, com o surgimento de organizações da sociedade civil, criação de legislações e conselhos na luta pela garantia de direitos sociais e políticos.

A “Constituição Cidadã” sinaliza direitos e traz a institucionalização e legitimação de instrumentos diversos, de ingerência coletiva e ampla representatividade que possibilitam o direito e a possibilidade de trazer o indivíduo para participar da gestão das políticas públicas, incluindo mecanismos de participação no processo decisório (ENAP, 2015).

Mecanismos de participação popular foram criados na tentativa de ultrapassar a cultura de isolamento político e social imposta pelo regime da ditadura militar através de repressão ao direito de liberdade de expressão. Estes mecanismos permitiram à sociedade se impor no cenário nacional, como novo ator social, exercendo o controle social do Estado, gerando transparência e melhoria da gestão pública, garantia de direitos e reparação de danos. A participação, portanto, passa a ser vista como o instrumento de acesso à cidadania. A cidadania só se consolida na presença de uma participação enquanto ação coletiva e exercício consciente, voluntário e conquistado (TENÓRIO; ROZENBERG. 1997).

Nesse contexto da modernização da administração pública, as Ouvidorias surgem da necessidade de reformulação da sua gestão no Brasil, com o intuito de fortalecer a democracia participativa e a cidadania, na busca dos direitos fundamentais, influenciando o destino das políticas públicas no país (COMPARATO, 2016).

A gestão pública brasileira atual apresenta traços de quatro momentos históricos da administração pública que não estão superados e convivem: o modelo patrimonialista, o burocrático, o gerencial e o pós-gerencial. Neste último, há uma valorização da democracia participativa. Esses modelos traduzem as mudanças sociais ocorridas no país, com o intuito de responderem às necessidades e deficiências do modelo anterior (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No modelo patrimonialista, vigente no Brasil, nos períodos colonial, imperial e republicano, a gestão era exercida como extensão do seu patrimônio, não distinguindo as esferas público e privada. Com o surgimento do capitalismo e do modelo democrático, no século XIX, surgiu o modelo burocrático para superar o patrimonialista, com características bem distintas, do anterior, como a impessoalidade, a hierarquia funcional, o conceito de carreira pública, a profissionalização do servidor público etc.

No fim do século XX, surgiu o Estado Social que provia educação, saúde, moradia etc. à sociedade. O modelo gerencial surge para transpor a ineficiência do modelo burocrático, propondo um aumento na qualidade dos serviços públicos prestados à população, de forma descentralizada, a baixo custo e, na governança estatal, com efetividade e eficiência, obtendo o máximo de resultados (SILVA, 2013).

O cidadão passa a ser integrante do Estado e maior beneficiário dos seus serviços. No Brasil, a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998 trouxe a regulamentação de diversas formas de participação do cidadão na administração pública brasileira, principalmente frente ao tratamento das reclamações pertinentes à prestação dos serviços públicos.

A partir das mudanças e das novas contradições que o capitalismo, como modo de produção, trazia consigo, o modelo gerencial tornou-se incompatível com o interesse público coletivo e precisou evoluir. Novamente, houve a necessidade de se buscar um novo modelo mais afinado com a nova conjuntura. Surgiu, então, o modelo pós-gerencial, que incorporou uma gestão mais flexível e dialógica, na busca de um consenso e parceria entre gestores públicos e sociedade, estruturando realmente uma democracia mais participativa (Bresser Pereira e Spink, 2005)

Assim, as ouvidorias também possibilitaram a renovação da esperança popular, adquirindo credibilidade, estabelecendo um elo de parceria entre Estado e sociedade civil. Entretanto, num Estado patrimonialista, como o Brasil, a implantação de órgãos de controle e participação social ainda encontrou resistência forte no corporativismo e autoritarismo vigentes.

Nesse cenário, no Brasil, a ouvidoria passa a ser um instrumento de comunicação da população com as organizações públicas. Alves Junior (2005) enfatiza que algumas instituições no Brasil implantaram as ouvidorias visando avaliar a prestação dos serviços públicos, ou seja, como instrumentos capazes de medir o desempenho institucional ao manterem canais ágeis e funcionais de comunicação com seus usuários, ouvindo suas dúvidas, reclamações, elogios e sugestões. Percebe-se a importância da voz do usuário com vistas a alcançar o padrão de qualidade da instituição.

A participação da sociedade, ainda que pautada na perspectiva do ganho institucional, na formulação e implementação das políticas públicas, foi uma conquista em termos de cidadania e democracia. Lobato (2009) afirma que a ouvidoria tem um cunho altamente inovador e democrático ao inserir o usuário na gestão pública, como sujeito nas relações institucionais. No caso específico das ouvidorias das instituições de ensino superior, as ouvidorias tiveram o papel de fortalecer o elo de comunicação entre docentes, discentes, técnicos administrativos e a gestão institucional.

Em 1995, surgiu a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman*, visando a integração da categoria em âmbito nacional e a criação de Ouvidorias com

promoção de cursos, seminários e encontros para troca de experiências entre Ouvidores/*Ombudsman* (VISMONA, 2015).

Nesse contexto, nos anos 2000, iniciam-se os processos de certificação dos profissionais da área de ouvidoria. A implantação de ouvidorias passa a ser vista, então, como boa prática de governança, visando a melhoria de gestão da coisa pública. As ouvidorias públicas se configuram, desta forma, como instâncias das instituições públicas que buscam fomentar a participação popular e conscientizar os cidadãos sobre os direitos que lhe garantem um serviço público de qualidade e, caso não venha a adquiri-lo, busquem uma solução para tal (CGU, 2012).

No início do século XXI surgiram, no Brasil, legislações visando a instituição compulsória de Ouvidorias em alguns setores do mercado, tais como o Setor Elétrico (Resolução Normativa ANEEL nº 470/2011) e o de Planos Privados de Saúde (Resolução Normativa ANS nº 323/2013).

Somente com a Emenda Constitucional nº. 45/2004, o termo Ouvidoria aparece pela primeira vez na Constituição. Segundo Cardoso (2010), a Constituição previu, em seu Artigo 37, parágrafo 3º, a edição de lei ordinária para tratar das reclamações dos cidadãos relativas à prestação de serviços públicos e consagrou o princípio da publicidade dos atos da administração pública.

O Guia de Ouvidorias Brasil (2011, p.13) define ouvidoria como “a instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos, onde atua, na busca de soluções definitivas”.

Em 2012, as ouvidorias públicas ganharam destaque com a implementação da Lei 12.527/2011 – a Lei do Acesso à Informação (LAI), com vistas à ampliação da transparência no estado democrático. A LAI determinou que todas as instituições públicas devem oferecer o acesso à informação. Para cumprir essa função, muitas criaram o seu Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), que em grande parte está ligado às ouvidorias. Com o mesmo intuito, o Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016, instituiu a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal.

A LAI, então, nasce com a democratização do acesso à informação, como forma de combater, por exemplo, a corrupção e realizar a promoção da boa governança. A participação social pode ser elemento importante no combate à corrupção, já que a população pode fiscalizar a utilização da coisa pública, assim como cobrar respostas dos gestores.

Muitos autores afirmam que a transparência e o tratamento da informação e das *fakenews* que as ouvidorias proporcionam são primordiais à gestão pública moderna (SANTOS, 2017). A participação dos cidadãos, não somente através do voto de forma direta, é um dos princípios norteadores da concepção nova de administração pública e da democracia moderna (COMPARATO, 2016). Assim, espera-se que diversas formas de interação social, entre sociedade civil e Estado, devam ser incentivadas e aprimoradas em espaços de cunho democrático, com a evolução das leis e o maior uso das **tecnologias de informação**, por exemplo.

No Brasil, houve um movimento que impulsionou essa interação da sociedade e Estado através das ouvidorias. O Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco, em 2012, lançou como produto a 3ª Carta de Recife. O Fórum foi criado por ouvidores e profissionais da área e a carta traz uma relação de ideias, procedimentos e práticas das ouvidorias baseadas nas necessidades e vivências desses profissionais. Assim, tornou-se um instrumento norteador importante para a atuação das ouvidorias públicas universitárias.

Como instituição pública, visa promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos, competências e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, sócioambientais e culturais”- (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2013, p27).

Várias associações foram criadas na tentativa de consolidar as ouvidorias, com a realização de seminários e congressos sobre o tema, dentre eles, o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), buscando divulgar e incentivar a criação de novas ouvidorias.

Segundo Baesso (2013), a implantação de ouvidorias tem sido vista como boa prática de governança, por serem ferramentas de controle social, concedendo um espaço livre para a sociedade civil se manifestar. Além disso, elas possuem o papel de oferecer informações estratégicas, estimulando e aprimorando a prestação do serviço e a formulação de políticas públicas. O autor ressalta também que as ouvidorias atuam de maneira operacional e estratégica. Desempenham um papel operacional, na medida em que atendem às insatisfações dos indivíduos e mediam as partes com seus interesses conflitantes, desempenhando uma função estratégica ao contribuir para a melhoria de processos e serviços organizacionais. O autor constata, ainda, que a atuação das Ouvidorias Públicas está ligada à efetividade da Governança Pública, que busca garantir que as demandas dos cidadãos sejam atendidas de forma legítima e justa e que o Estado seja acessível, representativo e inclusivo.

A Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria Geral da União (OGU), de 05 de novembro de 2014, normatiza a atuação das ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, que devem elaborar um plano anual com informações de sua atuação. A instrução estabelece procedimentos para estas ouvidorias com o objetivo de prestar um atendimento de qualidade no serviço público.

O conceito de ouvidoria só foi formalizado com a edição do Decreto nº 8.243, de 2014, com a seguinte definição: *Instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.*

Este decreto normatiza o trabalho das Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal, visando à atuação integrada e sistêmica das mesmas, para a prestação de serviços públicos e atendimento aos cidadãos (CGU, 2015)

O decreto, citado acima, qualifica a Ouvidoria Pública como agente indutor do governo aberto. Por ser responsável pelo acolhimento de sugestões do público, a ouvidoria pode ser fonte de ideias inovadoras, que venham a contribuir com o aperfeiçoamento da gestão pública. Ao servir como mecanismo de controle social, contribui para a *accountability* e pode possibilitar a consecução de melhores práticas de gestão (COMPARATO, 2016).

Através do decreto. 8.243/14, a União definiu as instâncias e mecanismos de participação social em Conselhos de Políticas Públicas, Comissões de Políticas Públicas, Audiências Públicas, Fóruns Interconselhos, Consultas Públicas, Conferências Nacionais, Mesas de Diálogo, Ambientes Virtuais de Participação Social e Ouvidorias Públicas (CGU, 2015). Desta forma, a participação social na gestão do Estado brasileiro passou a se apoiar, principalmente, em quatro vertentes: as Consultas Populares, o Orçamento Participativo, os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas e as Ouvidorias Públicas (LYRA, 2011).

O autor ressalta o significativo crescimento no quantitativo de ouvidorias públicas, na esfera federal, passando de 40 ouvidorias, no ano de 2002, para 285 ouvidorias, em 2015.

Ainda no que tange à legislação, foi criada a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos para a prestação dos serviços públicos, com padrões de qualidade de atendimento. Para tal, são adotadas diretrizes norteadoras da

atividade de agentes públicos e prestadores de serviços públicos, dentre as quais se destacam: “urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários” e “igualdade no tratamento aos usuários, vedado qualquer tipo de discriminação” (Lei nº 13.460/2017, art. 5º).

Em complemento, o Decreto nº 9.094, de 2017 reforça a Ouvidoria Pública como instância de participação dos usuários na avaliação e aprimoramento dos serviços públicos ao realizar diagnóstico institucional, identificando seus erros e acertos nos procedimentos (art. 20, § 1º). Segundo este decreto, a Ouvidoria Pública tem como atribuições básicas, dentre outras, tratar as manifestações relativas às políticas e aos serviços públicos e ser agente de mudanças, ao produzir estatísticas, dar respostas aos problemas e produzir relatórios que podem contribuir para a melhoria da gestão pública, conforme figura 1 (SALGADO, 2013).

Figura 1 - Principais processos das ouvidorias públicas



Fonte: Salgado, 2013

A Lei nº 13.460/2017 estabeleceu que é atribuição das ouvidorias promoverem a mediação e conciliação entre o usuário e o órgão. No Executivo Federal, as ouvidorias devem observar as exigências da Carta de Serviços ao Usuário, conforme disposto no art. 10, do

Decreto 9.492/2018, que institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SisOuv). Este estabelece que as ouvidorias que fazem parte do sistema deverão exercer a supervisão técnica de canais de atendimento dos seus usuários (Art. 10, p. único, Decreto 9.492/2018).

Percebe-se que as ouvidorias passam a desempenhar uma transformação da realidade ao trazer os cidadãos para dialogarem com a Administração. A linguagem cidadã inclusiva passa a prevalecer no atendimento das ouvidorias, contribuindo para uma comunicação responsiva às necessidades do usuário, com qualificação técnica.

2.2. AS OUVIDORIAS E SEUS PRINCIPAIS CAMPOS TEÓRICOS

A ouvidoria é um serviço ao qual pode recorrer o cidadão, a fim de encaminhar sugestões, reclamações e denúncias, no sentido de preservar os princípios que devem nortear a conduta da administração pública, quais sejam: a legalidade, a legitimidade, a impessoalidade, a moralidade, a economia e a publicidade. (SALES, 2006).

As Ouvidorias Públicas realizam a articulação entre a sociedade e a Administração Pública, possibilitando o controle social através da fiscalização da qualidade dos serviços públicos, permitindo uma flexibilidade na gestão que atenda tanto a administração pública quanto o usuário.

Barroso Filho (2015) diz que as Ouvidorias devem favorecer tanto a garantia dos direitos do cidadão quanto os objetivos da instituição. Esse papel de ouvir os cidadãos, que passam a ter “voz” e compartilhar suas necessidades e se sentirem parte ativa, ainda que não estejam fisicamente dentro das instituições, não seria possível distante de um regime democrático. A participação social e a cidadania tangerem à possibilidade de construção democrática social. Sua concretização passa pela mobilização dos seus membros, no estabelecimento de estratégias de ação eficazes. As Ouvidorias Públicas são capazes de materializar a participação democrática ao possibilitarem que manifestações possam ser construtivas na ação estatal (TENÓRIO e ROZEMBERG, 1997).

A ouvidoria pública configura-se em agente promotor de mudanças, possibilitando que haja uma gestão flexível, direcionada para a satisfação das necessidades do usuário. Ou seja, é um instrumento em prol da democracia, tendo em vista que nos países democráticos o cidadão pode se manifestar de diversas formas, indo ao encontro dos interesses da coletividade (BRASIL, 2012).

Cardoso (2006) destaca que a participação do usuário não pode ficar restrita, fazendo-se necessário, portanto, ampliar essa noção para a ampla democratização. Necessita-se de divulgação do conceito amplo de ouvidoria, não apenas como via de reclamações.

Ao assumir uma dimensão mais ampla, a ouvidoria constitui-se num espaço estratégico e inovador, num mecanismo de escuta do usuário, incentivando-o ao exercício de sua cidadania. Existem divergências conceituais em torno do papel principal da ouvidoria. Desta forma, pode-se distinguir a compreensão desta a partir de três dimensões teóricas que explicitam diversos paradigmas e racionalidades, conforme quadro abaixo.

Quadro 3 - Eixos Temáticos – Ouvidoria

Dimensão Teórica	Palavras-chave	Características	Corrente
<i>Gestão estratégica</i>	Estratégia Eficiência Modernização	Eficiência da gestão pública, foco nos resultados e técnicas do setor privado	New Public Management
<i>Comunicação e mediação autônoma/organizacional</i>	Interação Autonomia Transparência	Diálogo, transparência e mediação autônoma de conflitos	Interação comunicacional dialógica
<i>Participação social e democrática</i>	Cidadania Democracia Controle Social	Participação popular na gestão pública	Democracia participativa

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão gerencial-cidadã, menos utilizada, não faz distinção entre os cidadãos e os reconhece como sujeitos de direitos que devem cobrar do Estado o atendimento das suas demandas.

Outro aspecto dessa dimensão revela seu perfil crítico propositivo, através do qual o ouvidor reflete dialeticamente sobre a instância pública e propõe mudanças que podem agregar valor aos serviços, a partir do ponto de vista da eficiência e do foco no cidadão, através do uso da razão pública (CARDOSO, 2016).

Sob o olhar estratégico, a ouvidoria deve desenvolver práticas para que se torne um setor institucional capaz de aumentar a governança e a eficiência organizacional através do diagnóstico, da resolução dos problemas e da adesão à modernização administrativa.

A temática ouvidoria traz nas dimensões teóricas Instrumento de Gestão e Instância Participativa, uma menor correlação. No entanto, enquanto canal de comunicação encontra-se no meio delas. Em uma perspectiva liberal, com um viés mercadológico, propõe a comunicação e a mediação, como fatores importantes para a garantia de uma maior eficiência na relação do Estado com os cidadãos (DAGNINO et al., 2006)

A ouvidoria como *instância participativa*, por sua vez, defende os direitos dos cidadãos, a justiça social, e a cidadania, ampliando os espaços de participação social e política, inclusive nos espaços públicos (LYRA 2008). No entanto, parece consensual a necessidade de aliar a dimensão estratégica para as possíveis transformações que uma ouvidoria pode propiciar.

O papel das Ouvidorias pode ser visto sob duas óticas. Se, por um lado, se constitui numa ferramenta institucional neoliberalista, capaz de mitigar os conflitos entre Estado e sociedade, por outro tem um viés democrático de participação, controle social e garantias de direitos, que se alinha com a proposta de participação cidadã.

As Ouvidorias tentam conciliar o direito do exercício da cidadania ativa e ampliação da participação social, com a possibilidade de se tornar um instrumento efetivo de gestão e planejamento. Desta forma, favorece, por um lado, o atendimento às demandas dos cidadãos e, por outro, melhorias no funcionamento institucional (BASTOS, 2019).

As ouvidorias públicas federais se constituem num elo interativo entre o Estado e a sociedade civil, especialmente seus usuários, representando os interesses dos cidadãos, a quem o Estado deve um serviço de qualidade. Atualmente, nos órgãos da Administração Pública pode-se constatar, no mínimo, a existência de um projeto de Ouvidoria, para dar voz ao cidadão, principalmente quando se trata de prestação de serviço público. Nesse sentido, constituem um instrumento para os gestores públicos, na medida em questão ótimas ferramentas para a investigação da forma como os programas governamentais são conduzidos e como atingem o cidadão (COMPARATO, 2016).

A participação social na gestão da coisa pública ultrapassa a dimensão da fiscalização e controle social, propiciando o exercício do dever cívico, e direciona políticas públicas, propondo alterações para a execução de novas ações e implementação de medidas relevantes de interesse público. No entanto, não se configura como unidade de controle interno para agir de ofício. Legitima-se na interação com o usuário, na participação deste no aprimoramento e controle da gestão pública, conforme o Decreto nº 8.243, de 2014.

Nesse tipo de paradigma de participação, onde se busca uma transformação das práticas sociais, o poder torna-se menos hierarquizado, mais descentralizado nas esferas institucionais. As políticas públicas têm a participação da sociedade civil, composta de novos atores, que passam a assumir o papel de protagonistas mais populares, obtendo um aprendizado político e pedagógico.

Segundo Gomes (2016), na perspectiva *participacionista*, as ouvidorias se comportam de forma autônoma e democrática, direcionadas por uma racionalidade dialógica, guiada pelos princípios de igualdade social e universalidade, diferentemente do paradigma da ouvidoria enquanto instrumento de gestão, mais instrumental, profissional e tecnocrático.

Assim, uma vertente democrática se explicita por intermédio das ouvidorias públicas, pois através delas as manifestações populares podem intervir na gestão pública, nas ações dos gestores públicos, através da cidadania ativa de seus participantes que passam a ser protagonistas nos processos e, ao mesmo tempo, receptores dos seus resultados. Assim, a construção da cidadania participativa também passa a ser atribuição social da ouvidoria.

Segundo Campos e Alves (2014), a participação democrática requer, além da captação de informações e de reivindicações dos usuários dos serviços públicos, que essas manifestações interfiram na formulação de políticas públicas e legitimem a atuação estatal.

Desta forma, pode-se dizer que as Ouvidorias Públicas prestam contas aos cidadãos, externando as demandas e anseios da sociedade, buscando e cobrando soluções para os problemas relatados. Além de se apresentar como uma instância de comunicação dentro da comunidade acadêmica, a ouvidoria de uma instituição de ensino superior pública permite a participação dela no processo decisório da gestão, através do esclarecimento de dúvidas, bem como das críticas e sugestões apresentadas, além do gerenciamento de conflitos.

Funciona, assim, como medidor da pressão institucional bem como *termômetro do gerenciamento público*, ao possibilitar medir a satisfação da comunidade frente às suas políticas adotadas, proporcionando *feedback*, visando a melhoria dos processos adotados (CALADO,2012).

A institucionalização das ouvidorias pode fortalecer a imagem institucional perante a comunidade acadêmica, mais ainda, com sua legitimação, propiciada pela autonomia do ouvidor, bem como a partir de sua relação de troca com as instâncias superiores de decisões e sua abertura dialógica à comunidade. Além disso, existe um fator preponderante para que essa legitimação possa ser alcançada, como o acolhimento real das demandas dos usuários, saindo

do discurso da *falsa democracia* e percorrendo os caminhos da transparência e construção social coletiva, com o controle da administração pública, obviamente.

Uma Ouvidoria Pública mais democrática depende do seu desenho institucional e da relação política presente no seu contexto, cujas ideias, interesses e atores terão um impacto proporcional aos resultados das instituições. O modelo predominante das Ouvidorias Públicas no Brasil é *top-down*, voltado para a eficácia e modernização administrativa, e não para a garantia dos direitos dos cidadãos, o que demonstra baixa autonomia pública destas ouvidorias e menos relação entre o Estado e a sociedade.

Percebe-se uma diferença importante entre a ouvidoria como instrumento da democracia participativa e como canal informativo e midiático. Enquanto a primeira, como instância política independente, busca a garantia dos direitos fundamentais, a segunda enquanto mídia e mediadora organizacional visa apenas mediação entre as partes (IASBECK, 2012).

A permeabilidade e interação entre as dimensões canal de comunicação e instância participativa pode ser positiva na medida em que a mobilização popular, assegurada a participação e controle social, aliados a outras instituições participativas como os conselhos, no processo comunicacional, podem se retroalimentar agregando ações positivas de forma sistêmica. Poucas ouvidorias públicas federais realizam ações conjuntas com outras instituições desse tipo.

Segundo Comparato (2016), as ouvidorias proporcionam o exercício dos direitos civis fundamentais. Pequeno número de ouvidorias federais desenvolve estratégias de comunicação para envolver os cidadãos nas práticas institucionais (MENEZES, 2017).

2.2.1 Ouvidoria enquanto Mídia e Instância de Mediação de Conflitos Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior

A comunicação muda continuamente e agrega inúmeras possibilidades e maneiras para as relações interpessoais. A tecnologia pode e deve ser utilizada para transpor barreiras e auxiliar na interação, diálogo e no convívio pessoal, e não para afastar ou isolar as pessoas.

Sob esse aspecto, dois lados são reforçados: aqueles que desejam e precisam ser ouvidos e aqueles que têm como função principal ouvir para preservar a imagem institucional. Não apenas seguindo um modelo mecanicista, usual nas organizações, mas estimulando uma comunicação que articule interesses diversos da organização e seus *stakeholders* (alunos, professores, funcionários, públicos de interesse etc.) ou setores institucionais (secretaria

acadêmica, área de pessoal, *marketing* etc.). O ouvidor nesse contexto deve se colocar como um agente múltiplo da universidade: facilitador, educador e mediador, proposto por Camatti (2014,).

O campo que entende a ouvidoria como um canal de comunicação e mediação considera esta, de fato, como uma mídia organizacional, que estabelece uma relação bilateral de trocas de informações entre o cidadão e a organização pública (IASBECK, 2010).

Desta forma, em sua *dimensão de comunicação e mediação*, a ouvidoria pode proporcionar uma comunicação ampla, transparente e eficiente, que viabiliza ações e meios na resolução de problemas. Nesse sentido, o ouvidor, peça-chave nesse processo, deve prezar por:

Agilidade no atendimento às demandas

O ouvidor deve prezar pela velocidade da solução. Segundo Sales (2006) a ouvidoria deve dar sequência imediata ao processo iniciado pelo usuário, valendo-se de todos os procedimentos existentes e adequados para que a melhor solução seja encontrada, num curto espaço de tempo.

Sigilo de informações e fatos

Deve preservar informações e fatos que possam expor a imagem do usuário, do servidor e da organização.

Isenção no trato das demandas

Deve agir **independente**, inclusive de suas próprias ideologias.

Conduzir a gestão da identidade institucional

Pela mediação, pode restaurar a imagem positiva e fortalecer vínculos através de técnicas de relacionamento e articulação.

A ouvidoria é um serviço de comunicação que só se completa com a resposta, sendo esta, a finalidade e a responsabilidade das ouvidorias (IASBECK, 2010, p.20).

Além disso, é lugar de comunicação onde o ouvidor realiza a mediação num cenário e om que público tem voz e participa ativamente dos seus processos mediados tecnologicamente e humanizados simultaneamente (IASBECK, et al, 2012, p.87).

Sales (2006) explica que a ouvidoria precisa estabelecer a proximidade certa das relações com o cidadão usuário, sendo necessário perceber o outro como ponto de partida ao diálogo, como determinante do processo comunicacional.

A Ouvidoria representa, segundo Barreto, Hossnee Sobrinho (2011), um papel social no processo dialógico que envolve as relações entre os indivíduos, os grupos e as organizações, desempenhando sua função mediadora.

Nesse contexto, a ouvidoria adota uma representação dupla, capaz de mediar a relação entre a organização e a sociedade, uma vez que fala pelo órgão público e, ao mesmo tempo, fala pelo seu usuário, no âmbito interno desse órgão (IASBECK, 2012).

Desse modo, a ouvidoria exerce um papel conciliador e dialético, ao se manter distante e próxima, simultaneamente, do cidadão com o qual trabalha. Alguns autores positivistas criticam essa aproximação por acreditarem em objetivos distintos das partes. Outros, no entanto a consideram inevitável e necessária, haja vista a impossibilidade do alcance da neutralidade axiológica, traduzida na intermediação impessoal dos conflitos.

A ouvidoria é uma instância organizacional que **não pode ser usada para fins políticos** ideológicos, partidários ou qualquer outro que desvirtue sua finalidade. Para a conciliação dos interesses da organização com os dos cidadãos, deve buscar intervir de forma mais imparcial possível, justa e conciliadora nos conflitos e propor soluções que atendam às necessidades de ambos. Segundo Iasbeck (2012), é necessário que a mesma sempre estabeleça relações de diálogos com seus sujeitos.

O diálogo propõe divergências que podem causar mudanças de pensamentos e atitudes. “Conflitos são processos naturais, indissociáveis da vida organizacional” (IASBECK et al, 2012, p.81). A administração e mediação de conflitos visa o manejo e aprimoramento das relações nas organizações que requerem respeito à diversidade sob várias instâncias, quebra de diversos protocolos, mobilização das pessoas interessadas e oportunidade para as partes envolvidas se manifestarem ativamente.

Nesse sentido, as Ouvidorias Públicas atuam como interlocutoras entre o usuário e a Administração Pública e tornam-se instâncias de engajamento, facilitadoras do diálogo entre o cidadão e o Estado (CGU, 2012).

Imprescindível ter transparência e manter cada vez mais estreito o vínculo com a instituição, ainda que sua manifestação seja uma reclamação e esteja restrita a organização. A ouvidoria atua como um canal de comunicação ao fortalecer continuamente relacionamentos entre a instituição e o cidadão (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012).

Para Iasbeck (2012), a ouvidoria é um lugar de construção, e reformulação de sentido; pois o trabalho da ouvidoria visa tratar vínculos desgastados entre públicos e organizações para

que a comunicação seja eficiente e contínua. Assim, pode-se atribuir a ouvidoria um lugar de comunicação para a revelação dos discursos não externalizados.

A ouvidoria tem o papel de intermediar a gestão ao cidadão, enquanto voz que se manifesta na instituição. O servidor-ouvidor vai cobrar da área denunciada uma resposta ao denunciante. A ouvidoria não sendo órgão de controle interno, **não exerce o papel de Corregedoria**, nem ente de fiscalização, mas o registro detalhado e preciso de sua denúncia pode subsidiar uma possível instauração de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD).

Além de receber, registrar, encaminhar e cobrar resposta, a ouvidoria precisa informar ao gestor, com dados, as ocorrências para subsidiar as ações de prevenção e correção das manifestações relatadas.

O ouvidor deve incentivar o consenso entre as partes, apesar do jogo de interesses existentes, sem julgamento de seu mérito, buscando imparcialidade e conciliação. A ouvidoria estimula o processo de comunicação ampla entre o usuário e o ouvidor, bem como entre este e o profissional responsável pela área acionada. As Ouvidorias Públicas proporcionam um acesso da população à Administração Pública através da mediação, para o alcance da conquista dos direitos constitucionais de todos.

Na tentativa de conscientizar os indivíduos sobre os direitos, assim como também de suas obrigações, as ouvidorias buscam promover ações específicas. Cabe ressaltar que, entre os profissionais que se dedicam à mediação, **não há consenso de que a prática de mediação seja necessariamente desenvolvida por ouvidores**, em virtude da ausência de leis específicas e da falta de capacitação dos próprios ouvidores.

Podemos citar algumas competências do perfil profissional do ouvidor que podem contribuir para o aprimoramento dos serviços públicos prestados pelos órgãos, tais como postura sigilosa e ética, boa escuta, capacidade de realização de diagnóstico, agilidade na solução das demandas, imparcialidade, proatividade, transparência e conhecimento dos processos institucionais. Alguns atributos pessoais, também, são fundamentais para compor o perfil de um Ouvidor, como paciência e empatia com o usuário, espírito colaborativo e capacidade crítica e analítica (MARCELINO, 2010).

O Código de Ética do *Ombudsman* cita princípios que permeiam a atuação do Ouvidor. Dentre as atribuições do Ouvidor está a de acolher de forma competente as denúncias e reclamações sobre falhas diversas como atos administrativos antiprofissionais e promover a boa imagem do órgão que representa.

Neste sentido, observa-se outro viés da Ouvidoria e sua importância como mantenedora da motivação institucional. O Estado deve oferecer as informações relevantes ao cidadão, trabalho geralmente realizado pelo setor de **comunicação**, através de inúmeras ferramentas como pesquisas, comunicados institucionais, notas diversas, entre outros. Ao oferecer uma escuta e fala privilegiada aos usuários, a Administração Pública pode perceber seus entraves comunicacionais e se aproximar mais da sua comunidade.

No contexto da comunicação ampla e integrada, a Ouvidoria precisa ser exercida para que o processo da comunicação transcorra sem percalços no âmbito interno das organizações e dessas com o seu público (IASBECK, 2012).

O cidadão deve estar ciente do planejamento institucional e sugerir alternativas, invertendo a lógica de funcionamento da instituição que, por vezes, dita regras sem ouvir seus colaboradores. Além disso, a contribuição para a instituição pode ser uma oportunidade valiosa se esta der tratamento adequado à manifestação recebida. As ouvidorias também devem orientar o cidadão sobre a dimensão do **controle social** que exerce o seu potencial da atuação na Administração Pública.

Os grandes entraves em comunicação mais frequentes não são a falta de instrumentos ou de informações, mas a reticência em colaborar na disponibilização dessas para os interessados que, por vezes, desconhecem sua existência e/ou a forma de acessá-las para aumentar o seu conhecimento e capacidade resolutiva. (DUARTE, 2009).

O objetivo de se atingir uma maior efetividade nas ouvidorias passa a ser o de promover uma mudança de cultura, onde a reclamação passa a ser vista com “*bons olhos*” na medida em que pode trazer uma informação importante, produtora de mudança positiva numa organização e uma via garantidora do direito do cidadão. Assim, a crítica no ambiente institucional, particularmente universidade, por sua comunidade, não indica descrédito. Ao reclamar ou sugerir, o usuário revela sua confiança de que a instituição pode ser mais eficiente e eficaz quando todos participam (CASTRO, 1997).

Para resolução pacífica das controvérsias, o que é primordial, o ouvidor deve atuar como um mediador das partes, com imparcialidade, para que se os conflitos se resolvam de forma consensual, estabelecendo um ambiente harmônico, participativo e democrático para a exposição de diversidade de ideias e discussão dos conflitos.

Conforme Barroso Filho (2015), o ouvidor deve valorizar as pessoas, facilitar a comunicação, através de um diálogo pacífico, ensejando que ambas as partes tenham uma solução viável para todos.

A mediação é um processo espontâneo onde os mediadores ajudam na solução dos problemas de acordo com os interesses e necessidades da coletividade. Uma abordagem orientada por esse entendimento atém-se ao diálogo que investe numa participação ativa que respeita as diferenças e o contraditório como elementos inerentes à construção do processo democrático (OGU, 2012).

A Ouvidoria Pública, diante das contradições existentes no ambiente organizacional, busca um equilíbrio possibilitando que as partes dialoguem com respeito e ética e estimulando a busca de uma solução pacífica das diferenças. Desta forma, se constitui numa via de mão dupla, ferramenta ágil de **comunicação organizacional**, para a mitigação dos conflitos, como estratégia de **governança**. Através de técnicas de mediação comunicativas e laborais, entende o conflito como alavanca necessária de melhorias e não como um fator desintegrador. Também, a ouvidoria não vem para esconder os problemas, mas para torná-los públicos e tratá-los.

Valendo-se de técnicas de mediação e servindo como instrumento estratégico, as ouvidorias procuram estabelecer um canal direto de comunicação entre as diversas pessoas, como o cidadão e o órgão público, o trabalhador e o sindicato, o associado e sua entidade, o profissional e o seu conselho, o usuário e o concessionário etc.(BARROSO FILHO, 2015).

O trabalho de mediação do ouvidor obedece a Lei Federal nº 13.140/2015, que dispõe sobre a intermediação no Serviço Público, onde o ouvidor não precisa integrar conselho, entidade de classe ou associação. As ouvidorias públicas têm na mediação uma importante atribuição ao produzir soluções ao cidadão e à administração pública (ROMÃO, 2011).

Campos e Alves (2014) afirmam que as ouvidorias são elementos de otimização da administração estatal e porta-vozes das demandas dos indivíduos. São implantadas para cumprir as determinações das legislações, mas em grande parte, são de iniciativa espontâneas das organizações mais “antenas” com o objetivo de garantir maior participação dos cidadãos através de suas manifestações na vida organizacional, ao inferir que estes são partes essenciais na dinâmica da empresa.

Desta forma, as ouvidorias brasileiras podem se configurar num espaço do ouvir dialógico, no qual a sociedade busca integração com o governo, confiante de que será ouvida e

a sua manifestação terá atenção e será registrada, possivelmente, até solucionada, através da escuta humanizada (MORAES et al., 2010).

2.2.1.1 *Autonomia das Ouvidorias Públicas*

O Decreto nº 8.243 de 2014 faz referência à ouvidoria como “instância de controle e participação social”. No art. 2º, inciso V, esse ato normativo preza pela imparcialidade e pela autonomia da Ouvidoria, buscando incentivar o Poder Público na aderência aos princípios de Transparência (*Accountability*), Participação Cidadã e Tecnologia e Inovação.

Baesso (2013) cita a relevância da autonomia das ouvidorias públicas. Para que estas sejam efetivas em sua atuação, as ouvidorias demandam autonomia e respaldo da instituição. A autonomia do exercício do cargo de ouvidor faz-se necessária para uma ouvidoria que venha a atender realmente os interesses e direitos do cidadão.

Segundo Cardoso (2010), sem autonomia, a ouvidoria não se transforma em instrumento de mudança, no que tange à cidadania e à democracia. A legitimação, que advém de sua autonomia e relevância estratégica, rompe barreiras hierárquicas, revela e resolve problemas internos, com as respostas para as demandas apresentadas.

Pode-se afirmar que a ouvidoria surgiu, para atender direitos do cidadão, com fins de controle interno (busca de resultados efetivos) e externo (controle social) da Administração Pública, com bases em princípios de autonomia (ANTUNES, 2010). O controle externo inclui o acompanhamento por parte da sociedade, de modo a garantir a *accountability*.

A **autonomia política** diz respeito à independência e à liberdade das ouvidorias, sua legitimidade frente à sociedade, mantendo-se independente dos interesses de determinados grupos políticos ou esferas de poder, refletida nas normas, mandato e escolha do ouvidor (LYRA, 2011b; CARDOSO, 2010).

Já a **autonomia técnica** se traduz na capacidade que a ouvidoria possui de influenciar no processo decisório através de seus relatórios analíticos e sugestões geradas pelas manifestações. Diz respeito, também, ao sigilo do manifestante como forma de evitar retaliações; prazo para resposta ao manifestante; relação da ouvidoria perante a Lei de Acesso à Informação (LAI); autonomia orçamentária e administrativa avaliadas aos poderes decisórios (MENEZES, 2016).

Para uma Ouvidoria incorporar certo grau de autonomia e mediar conflitos entre os colaboradores e a Administração Pública, o ouvidor deve ter conhecimento dos procedimentos institucionais. Desta forma, sendo o ouvidor desprovido de cerceamentos e tendo liberdade e apoio nas suas ações, a ouvidoria pode cumprir, de fato, sua função. A liberdade da atuação das Ouvidorias também depende de independência do ouvidor em relação à lógica de poder da instituição ou ideologia.

Diante do exposto, cabe indagar sobre a **legitimidade** da Ouvidoria no Brasil. Os cidadãos conhecem as funções das Ouvidorias e sabem usufruir destas? No serviço público, sua autonomia e funções são reconhecidas?

Esta resposta é implicitamente encontrada neste estudo, porém o que se reconhece é que uma Ouvidoria independente e autônoma pode ser via essencial para auxiliar na melhoria da qualidade de serviços e produtos (VISMONA, 2015).

A subordinação hierárquica está relacionada à autonomia de uma Ouvidoria Pública. Os modelos baseados em **não subordinação** ou em subordinação ao dirigente máximo dos respectivos órgãos e entidades contribuem para uma maior autonomia (MENEZES, 2015). Estas práticas autônomas não visam suprimir os poderes das funções superiores, mas ampliar o diálogo institucional, propiciando o crescimento de toda a instituição e seus entes.

Campos e Alves (2014) afirmam que a Ouvidoria deve buscar um equilíbrio entre a situação hierárquica vivenciada e a discricionariedade própria ao exercício das suas funções. A autonomia do Ouvidor público lhe possibilita atuar de acordo com as atribuições inerentes à sua função. Além disso, favorece sua credibilidade perante aqueles que lhe encaminham suas manifestações.

Os ouvidores devem ter **independência** e liberdade funcional, sem receber interferências da administração central para uma atuação efetiva na garantia dos direitos dos seus cidadãos, para tanto poderiam ser candidatos votados pela própria comunidade preenchendo os requisitos de ética e competência necessários a um ouvidor.

2.2.2 As Ouvidorias como Instrumento de Gestão Estratégica para Aprimoramento dos Serviços Institucionais.

A perspectiva gerencial, por sua vez, supõe que as ações gerenciais decorrentes da análise e diagnóstico das reclamações permitem ao órgão a melhoria da qualidade do serviço.

A partir da década de 1980, a racionalidade da eficiência operacional ligada à melhoria da qualidade do serviço, antes restrita ao meio empresarial, passou a fazer parte do universo do setor público através da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) simultaneamente ao próprio crescimento no número das ouvidorias públicas.

A nova gestão pública tem como objetivo o incremento da eficiência, eficácia e racionalização da administração pública, voltada para o desempenho, através da adoção de ferramentas da gestão empresarial. O conceito de *New Public Management* não representa um corpo teórico novo, mas uma substituição da gestão pública tradicional por incremento de processos e técnicas de gestão empresarial.

A ouvidoria, na abordagem gerencial, pode ser vista como instrumento de gestão aplicada ao setor público. O administrador público, ao gerir uma instituição, na perspectiva da Nova Gestão Pública, visa eficiência e produtividade, importando para o setor público, filosofias, práticas e ferramentas gerenciais do setor privado, baseada em valores econômicos, onde o cidadão adquire a figura de cliente, o que implica num risco ao minimizar a dimensão cidadã da ouvidoria (DENHARDT, 2003).

O alcance da eficácia e eficiência no atendimento das Ouvidorias parece depender do monitoramento das informações que transitam por ela. O recurso essencial da ouvidoria é a informação, o que implica em estender os limites departamentais, tornando a coleta de dados um desafio.

Alencastro (2017) afirma que as organizações, ao realizarem uma **administração de qualidade** e possuírem um sistema de **governança corporativa** bem estruturado, conseguem evitar falhas e ruídos nos processos e melhorar seu desempenho e seu ganho econômico, atingindo os resultados previstos. Sob a ótica dos resultados, a eficácia constitui-se em princípio essencial para o estabelecimento de controle de qualidade.

2..2.2.1 Ouvidoria como Instrumento de Qualidade

A implantação de uma ouvidoria como instrumento de qualidade enfatiza a democratização da gestão pública, ao transformar o usuário em cidadão detentor ciente de seus direitos, dentro de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Para tanto, esta deve trabalhar com técnicas gerenciais capazes de gerar informações precisas para direcionar o futuro da organização.

A **gestão da qualidade**, que surge no Brasil, a partir dos anos 80, configura-se como uma estratégia empresarial que envolve todos os processos da organização no sentido de imprimir qualidade a estes, o que se reflete nos seus produtos, serviços, clientes etc., tornando-se uma ferramenta para a aquisição de vantagem competitiva, possibilitando a abertura de novos mercados e aumentando a satisfação geral do cliente, bem como preservando a imagem institucional.

Os padrões de qualidade dos órgãos e entidades públicas devem refletir na forma e prazos de atendimento ao usuário. Em atenção ao decreto 6.932, o grau de satisfação dos usuários com o atendimento público, ao menos uma vez por ano, deve ser avaliado. Todas as ações públicas tomadas com a reforma administrativa estão direcionadas à garantia do atendimento ao público de excelência.

No Brasil, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, instituído em 1999, trouxe uma proposta ampla de implantação da qualidade, abrangendo o cidadão

Através de indicadores de qualidade e produtividade, o administrador, ao ter domínio da sua atividade, pode implantar ações preventivas e corretivas, prevendo intercorrências e monitorando seu planejamento. Segundo Leal Filho (2014), a padronização das rotinas e comportamentos adequados possibilita a prevenção dos riscos e a identificação de oportunidades, de forma a corrigi-los e identificá-las em tempo hábil.

2..2.2.2 Ouvidoria como Instrumento de Governança

Conforme Alencastro (2017), **governança corporativa** é a forma estratégica que as organizações assumem para se adaptara uma administração responsável. Um dos objetivos da governança corporativa é a prática da justiça, responsabilidade, transparência e ética.

A aplicação da governança corporativa nas empresas privadas é ligada a um sentido amplo de administração, envolvendo todos os seus recursos, estratégias, tecnologias, pessoas e processos, que visam aumentar o seu valor de mercado a longo prazo, contribuindo com a qualidade da gestão.

Com o surgimento do modelo gerencial na administração pública, o cidadão se tornou protagonista no cenário das políticas públicas (CASTRO, 2014). Aplicar a governança corporativa tornou-se também imperativo para esse tipo de organização, implicando em

imprimir inteligência e inovação de métodos e processos, dentro de um panorama descentralizado de poder.

Segundo Kalin (2013), a ouvidoria certifica-se que as organizações públicas cumprem as leis e garantem os direitos dos cidadãos e contribui com a valorização da organização.

A Ouvidoria precisa estar atenta e conhecer os *stakeholders* da sua instituição, criar uma gestão de relacionamentos com eles e lidar diariamente com interesses aceitos, contrários ou controversos, na busca pela melhoria contínua dos processos, produtos e serviços.

O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel na sua gestão. Os *stakeholders* podem ser acionistas, empregados, comunidades do entorno, poderes públicos ou até a própria comunidade onde a instituição está inserida. Até o meio ambiente pode ser considerado um *stakeholder*. Ou seja, todos aqueles que afetam os negócios e por eles são afetados, positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação. O alinhamento de interesses da empresa atende às expectativas dos diferentes *stakeholders*, observando a organização no longo prazo. A Governança *multistakeholder* compartilha o poder de decisão entre as diferentes partes interessadas, em um ambiente de cooperação e conflito

A governança, ligada aos princípios de eficiência e eficácia, aliados à tentativa do Estado em responder às insatisfações do cidadão, é também uma resposta da nova gestão pública, que busca uma aproximação efetiva entre público e privado, caracterizado por indicadores de eficiência e de qualidade dos serviços prestados.

A ouvidoria como instrumento de gestão pode ser vista como um termômetro do aprimoramento dos serviços públicos do órgão (LYRA, 2008). A racionalidade preponderante é a instrumental cujo objetivo final é a eficiência, baseada na lógica capitalista, onde os meios e fins visam à satisfação utilitária dos seus cidadãos-usuários (GOMES, 2016; LYRA, 2014).

Esta mudança de paradigma tende, naturalmente, a favorecer o sistema onde os colaboradores terão de cumprir objetivos individuais e coletivos para a melhoria da qualidade dos serviços públicos (FERREIRA, 2010).

Nessas ouvidorias, dentro da perspectiva do *New Public Management*, prevalecemos procedimentos gerenciais de gestão, com o perfil do ouvidor profissional, com foco na qualidade do serviço e produto, mas reproduzindo os modos de produção já existentes, assegurando a participação *passivo* cidadão. Essa ouvidoria se localiza no próprio órgão e

tem autonomia política e técnica restrita, além de possuir dependência financeira e administrativa (GOMES, 2016; LYRA, 2014).

Pereira (1998) estabelece três tipos de ouvidorias: ineficiente, burocrática e eficaz. É considerada ineficiente aquela que recebe as manifestações, porém, não corrige os erros institucionais. A ouvidoria burocrática acolhe as manifestações para aplacar os problemas institucionais. A ouvidoria eficaz, por sua vez, adota mecanismos de gestão estratégica para atender aos anseios da população.

As Ouvidorias proativas seriam assim, ouvidorias eficazes que asseguram que o órgão público responda às demandas da sociedade, e realizam uma transparência ativa ao fazer a divulgação de informações de interesse de toda a comunidade, cumprindo uma determinação legal. Desta forma, atende ao interesse público, garantindo o direito de acesso à informação, obedecendo ao princípio da publicidade, aprimorando a comunicação institucional e pode, então, realizar uma construção coletiva e compartilhada dos processos institucionais. Essa instância também tem sido essencial no atendimento e monitoramento da legislação de acesso à informação.

A avaliação dos serviços públicos, desta forma, é fundamental ao indicar as ações de gestão que visem melhorar o atendimento e, de forma geral, o serviço público, além de se mostrar como instrumento de controle social. Apesar dos estudos sobre o tema, a noção de avaliação de serviços públicos, por vezes, é muito intuitiva. Os gestores públicos precisam conhecer mais profundamente os erros e acertos e seus impactos institucionais e como devem, respectivamente, corrigi-los ou aperfeiçoá-los.

Assim, a Ouvidoria torna-se ferramenta importante no processo de melhoria contínua institucional, considerando o atual cenário mundial competitivo, onde relações mais humanizadas fazem a diferença. Ao exercer o seu papel, favorece a avaliação e o acompanhamento do fluxo das solicitações dos usuários na busca da resolução de problemas e, pela análise das informações obtidas, possibilita identificar as áreas que mais demandam prioridade, ajudando a definir, assim, planos de ação e adoção de medidas efetivas para a correção de eventuais falhas, o que expressa sua *dimensão estratégica* (ALVES JUNIOR, 2002).

A ouvidoria tem se mostrado uma ferramenta de *feedback* para a administração pública, propiciando a detecção de pormenores institucionais que, sem a *participação* efetiva da comunidade, seriam indetectáveis (VILANOVA, 2004).

Outras atribuições das ouvidorias públicas federais refletem a sua dimensão mais prática e objetiva, como o monitoramento das respostas; a realização de pesquisa de satisfação com os usuários e a relatórios das atividades para nortear as decisões estratégicas, táticas e operacionais (BRASIL, 2014).

Alves Junior (2002) coloca a ouvidoria como um espaço para a melhoria dos serviços prestados, ao permitir a avaliação e o aprimoramento das atividades da organização, devido à sua função de acompanhar continuamente o fluxo das solicitações dos usuários como busca de solução e mitigação de problemas.

O processo de trabalho de uma ouvidoria, que se estende desde a manifestação do acionante, dentro do órgão público, até a finalização com a resposta, é um trabalho de monitoramento e acompanhamento cuidadoso que requer conhecimento das atividades da instituição e de sua lógica funcional por parte do ouvidor, bem como habilidade e autonomia para lidar com seus usuários, com vistas a garantir transparência, agilidade e assertividade na resposta. Além disso, deve-se garantir o compromisso institucional com a solução do problema, dentro das possibilidades.

Pela análise das informações coletadas obtidas, é possível identificar as áreas que necessitam de maior atenção e prioridade, definindo-se novos planos de ação e estratégias adequadas. Além disso, é necessário que a comunicação seja eficiente, criando ações e meios que valorizem os profissionais e mostrem caminhos para a resolução de problemas.

Sob essa perspectiva, as ouvidorias vêm assumindo, cada vez mais, um papel estratégico, de extrema importância, haja visto que, dentro da perspectiva do Estado social, a administração pública busca realizar ações que tragam benefícios à sociedade, atendam seus anseios e cumpram a missão institucional.

A função primordial das Ouvidorias Públicas precisa ser aperfeiçoada continuamente para não perder de vista, frente a seu perfil estratégico, o respeito aos direitos humanos fundamentais e princípios constitucionais, afins desses serviços. Para tanto, apresentam-se como um canal de alta expectativa para os gestores no atendimento das demandas e dos anseios da comunidade ao passo que assim podem ser facilitadores da otimização no alcance do serviço público eficiente (SILVA, 2012).

Desta forma, para avaliarmos o papel das ouvidorias nas universidades públicas e sua importância, cabe um diagnóstico das estratégias e práticas adotadas para o fortalecimento da

sua governança, pautada nos princípios básicos constitucionais, que regem a administração pública, onde a transparência parece uma via importante para a consolidação destes.

Percebe-se a necessidade de entrosamento entre as ouvidorias na busca de modelos de gestão exemplares e validados, problematizando e confrontando as diversas conexões e distinções entre elas e criando inúmeras possibilidades de agregar contribuições estratégicas para a governança institucional.

Se as instituições se isolam e perdem a visão sistêmica, conjunta, no sentido de somar esforços, direcionando o foco para seu próprio funcionamento, restringindo sua atuação a um universo próprio, particular, desconsiderando a importância da correlação de forças com outras instituições, estas podem não alcançar o seu objetivo maior. Daí a importância de um funcionamento conjunto e coordenado das ouvidorias através de uma ferramenta de regulação que supere essa contradição.

Segundo Cardoso (2012), torna-se necessário romper com o isolamento das ouvidorias. Se considerarmos cada ouvidoria com sua atribuição, cumprindo o seu papel individual, de maneira isolada, o uso público da razão corre o risco de se transformar em uso privado.

Os primeiros passos para as transformações no âmbito universitário já foram dados, propiciando oportunidades para cumprimento das funções das ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras que se traduz no atendimento aos princípios constitucionais próprios do serviço público: legalidade, impessoalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, publicidade, contraditório, solução pacífica dos conflitos e prevalência dos direitos humanos.

2.2.3 A Ouvidoria na Gestão Democrático-Participativa

A discussão da temática sobre a ouvidoria, no contexto das Universidades Públicas, ainda é incipiente, haja vista que vem se inserindo, paulatinamente no âmbito universitário. A comunidade acadêmica, formada por alunos, técnicos e docentes, parece ainda desconhecer a importância da mesma e de seu papel político e social enquanto propiciador de uma participação mais efetiva e fortalecedor da cidadania.

São inúmeros os desafios para avançar na **democratização do ensino superior** e na alavancagem da cidadania ativa. Num contexto de incipiente participação social, embora tenham ocorrido vários avanços, existe um longo caminho a trilhar para legitimação das

Ouvidorias Públicas Universitárias no Brasil. Para tanto, faz-se imprescindível o amadurecimento da democracia participativa, de forma que o cidadão esteja engajado neste projeto e realize o controle social na Administração Pública.

Antunes (2010) reforça que o Controle Interno deve respeitar a missão e visão da Universidade, onde a ouvidoria não pode ser vista apenas como um órgão de solução de conflitos internos, ou escuta de reclamações, mas como espaço aberto a todos, diversificado e fértil para promover a interpretação das falas de diferentes sujeitos e de suas culturas específicas.

2.2.3.1. Incursão Histórica das Ouvidorias Universitárias no Brasil

No âmbito das universidades, além da ouvidoria pública se apresentar como um canal direto de mediação da gestão com a comunidade acadêmica, também pode responder dúvidas, gerar transparência e participação no processo decisório da gestão e realizar diagnóstico dos problemas da universidade

Somente em 1985, na América Latina, surgiu a primeira Ouvidoria universitária: a ouvidoria da Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM).

A primeira proposta de criação da ouvidoria universitária no Brasil surge em 1990, com o objetivo de encaminhar e debater toda matéria que fosse submetida à sua apreciação, além de formular sugestões e críticas aos diversos níveis e setores da administração universitária (LYRA, 1990).

A ouvidoria universitária surgiu, efetivamente, no Brasil somente em 1992, com a criação da Universidade Estadual do Espírito Santo. No ano seguinte, foi implantada a Ouvidoria da Universidade de Brasília (UNB). A ouvidoria da Universidade Estadual de Londrina (UEL), por sua vez, surgiu em 1994.

Em 1995, surgiu a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/**Ombudsman**, visando a integração da categoria em âmbito nacional e a criação de Ouvidorias com promoção de cursos, seminários e encontros para a troca de experiências entre Ouvidores/**Ombudsman** (VISMONA, 2015).

Lyra (2004) destaca que, no período de 1992 a 1997, houve uma evolução vagarosa das ouvidorias universitárias, no Brasil. No ano de 1996, foram criadas apenas mais duas

Ouvidorias universitárias no Brasil. De 1992 até 1997, a expansão das Ouvidorias nas Universidades foi incipiente: de uma para quatro.

O processo de implantação das ouvidorias universitárias começou a ganhar força, a partir de 1997. Ainda assim, nesse ano, houve a desativação das ouvidorias da UNB e UEL, ambas por motivos não claramente explicitados, embora a UEL tenha justificado contenção de gastos. Estavam em atividade as ouvidorias da Universidade Estadual do Espírito Santo, Universidade Estadual do Ceará, Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Tuiuti do Paraná. Todas estas eram filiadas ao Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias (FNOU). O FNOU, criado em 1999, composto por ouvidores das IES no Brasil, visando divulgar e apoiar as ouvidorias universitárias.

A partir do período supracitado, foi verificado um crescimento mais significativo das ouvidorias universitárias no Brasil. Em dois anos e meio, este número aumentou para dezenove. Ou seja, neste curto período, houve um crescimento de 375%. As Ouvidorias universitárias se tornaram a primeira rede nacional de Ouvidorias públicas, abrangendo-as na sua quase totalidade.

De 1992, quando foi implantada a primeira ouvidoria pública universitária, até os dias atuais, observa-se um aumento no número de ouvidorias criadas, seja por obediência e atenção às determinações previstas pelo MEC, ou seja, em virtude de um projeto político pedagógico de cada unidade de ensino (CALADO, 2012).

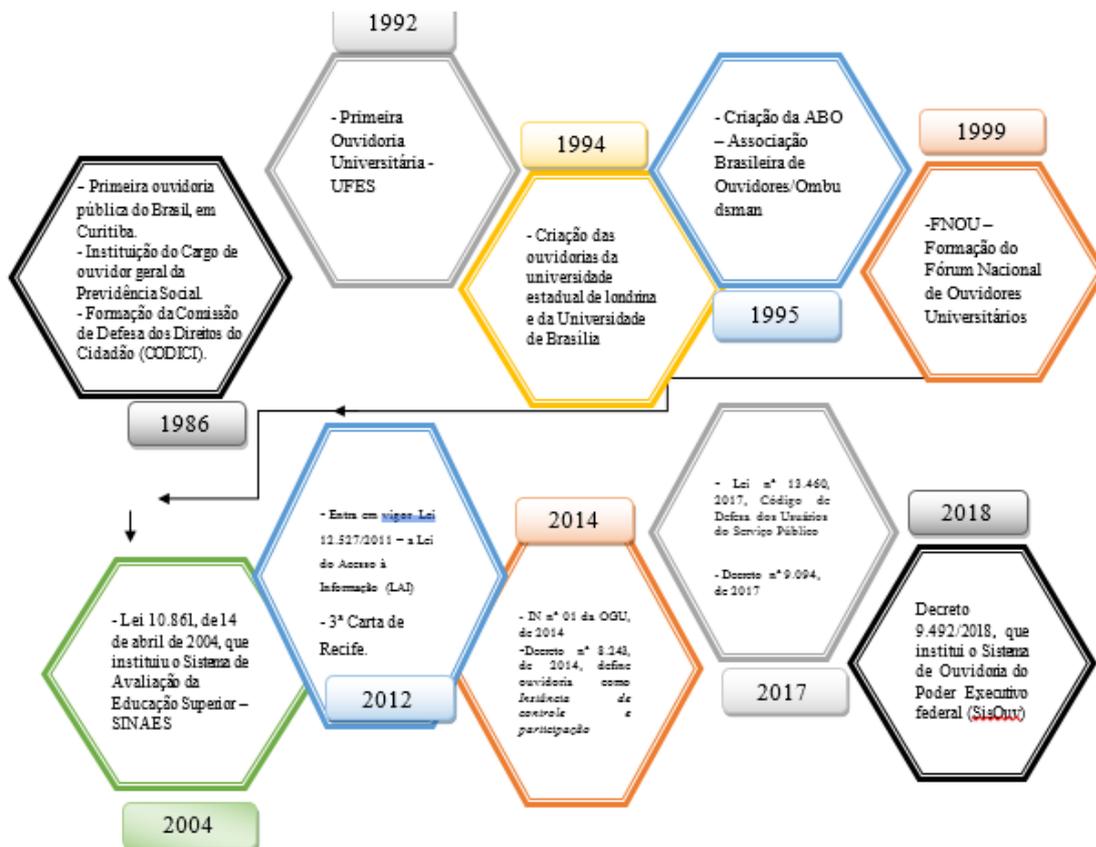
O autor ressalta o significativo crescimento no quantitativo de ouvidorias públicas, na esfera federal, passando de 40 ouvidorias, no ano de 2002, para 285 ouvidorias, em 2015. Estes números revelam, realmente, um crescimento que traduz a relevância que as ouvidorias passaram a apresentar nas instituições de ensino superior, no Brasil, naquela conjuntura.

Infere-se que a publicação da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema de Avaliação da Educação Superior – SINAES, pode ter reforçado a criação de ouvidorias universitárias, no sentido de “assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004).

Este fato refletiu no exercício da gestão democrática do ensino público, que tem previsão legal no artigo 206 da Constituição Brasileira. Para efetivação deste princípio constitucional, a implantação da ouvidoria universitária torna-se um mecanismo institucional, permeando a

participação da sociedade nos processos decisórios. Dessa forma, a manifestação deve ser vista como um direito legítimo e resultar num incentivo para o aprimoramento da prática educativa e crescimento institucional.

Figura 2 - linha do tempo das ouvidorias universitarias no brasil



Fonte: elaborado pela autora

2.2.3.2 Gestão Democrático-Participativa nas Ouvidorias das IES

No âmbito universitário, o ouvidor é requisitado para mediar e resolver diversos conflitos, entre professores e chefias de Departamento, entre alunos e professores, entre funcionários e chefias, entre alunos entre si, entre os próprios funcionários, frente à complexidade e o **burocratismo** da universidade.

A gestão do ambiente acadêmico abarca a administração concomitante de vertentes técnico-administrativo, político, cultural, ensino e pesquisa etc. que devem ser pensadas juntas de forma sistêmica e não isoladamente. Muitas vezes, os envolvidos, nesse processo, não veem

a prática acadêmica de forma global e integrada. Daí a necessidade de se dispor de uma estrutura que busque sucesso nos resultados da organização através de um processo em que a comunidade seja gerida por todos os seus entes.

Ultimamente, as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm vivenciando uma conjuntura de um mercado competitivo que exige, para sua sobrevivência, que elas se reinventem, revejam suas práticas de planejamento estratégico e execução, de forma que sejam, cada vez mais, descentralizadas e inovadoras, adaptadas ao ambiente externo e dinâmico, e buscando o desenvolvimento de seus profissionais, para atingir resultados promissores, dentro de um processo gradual e constante de adaptação, capaz de ampliar a perspectiva da relação custo social e benefícios para a sociedade.

O cumprimento da missão institucional depende, “grosso modo”, do desempenho dos seus gestores, técnico-administrativos e corpo docente, incluindo-se o *ombudsman*, que deve atuar com autonomia, no ambiente acadêmico, o que muitas vezes se torna muito difícil sob o aspecto da gestão educacional (DUTRA, 2013).

Para atender aos objetivos da organização, sua comunidade deve estar, na medida do possível, num ambiente harmônico, produtivo, com um bom grau de satisfação dos colaboradores com o trabalho, alinhados aos valores institucionais, liderados por uma direção que entenda que o sucesso organizacional depende da vontade e da participação de todos, o que se traduz em melhorias da gestão.

Para tanto, a IES deve aprimorar seus processos, visando funcionar de forma efetiva e eficiente, obedecendo às determinações do Ministério da Educação que estabelece indicadores de qualidade para o ensino superior que consideram aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente.

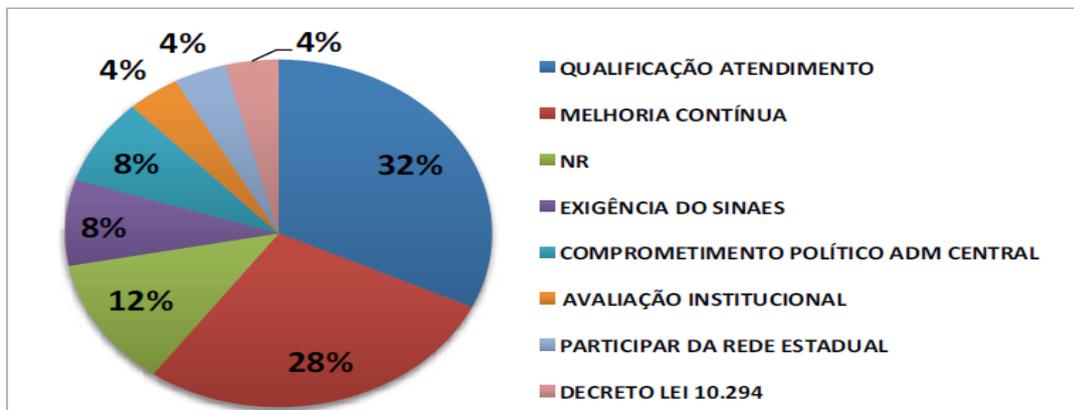
Entende-se que a gestão acadêmica democrática visa um trabalho de cooperação solidária, onde todos possam contar também com sua valorização pessoal e profissional, para atender de forma mais plena a expectativa de seus usuários. Autonomia universitária, ideologia institucional, desempenho frente ao MEC, poder decisório, habilidades e competências das áreas acadêmicas e administrativas, são indicadores imprescindíveis para avaliação de como o cotidiano acadêmico pode influenciar no resultado institucional e em que medidas este deve ser reavaliado e retrabalhado.

Lasbeck (et al, 2012) delimita ouvidoria interna como órgão ou setor, **ligados à área de gestão de pessoas**, para acolher reclamações, críticas, sugestões e elogios em geral e problemas

de relacionamento e distorções em processos de RH. O ouvidor deve ter livre acesso aos diversos setores da organização na busca de soluções, contribuindo para o aperfeiçoamento do atendimento e a valorização do cidadão.

As Ouvidorias Universitárias se tornam uma via importante de concretização do vínculo entre a comunidade acadêmica, a administração central e a comunidade externa, mobilizando diversos atores da universidade, proporcionando a integração entre seu público e contribuindo para o aprimoramento do serviço institucional. O gráfico, ilustrado na figura abaixo, revela os motivos predominantes de criação das ouvidorias públicas universitárias.

Gráfico 1 - Motivos de implantação das ouvidorias públicas universitárias



Fonte: Camatti (2014)

No seu trabalho *O exercício comunicacional da ouvidoria em Universidades Brasileiras* cujo contexto de análise é a ouvidoria universitária e a realidade educacional do Brasil, a autora elenca os principais motivos da implantação das ouvidorias publicas universitárias.

Pode-se perceber, através do gráfico acima, que qualificação do atendimento e melhoria contínua estão entre os principais fatores para a criação das ouvidorias das IES. No entanto, para uma parcela não desprezível das universidades públicas respondentes, o foco é cumprir o protocolo para uma fiscalização do MEC.

Para Viana Júnior (2008), a Ouvidoria Geral numa Instituição de Ensino Superior visa a solução de possíveis problemas existentes e é um canal alternativo, através do qual a comunidade pode expressar suas manifestações, daí a tendência das instituições de ensino em fortalecer a atuação das suas ouvidorias.

A participação é um direito fundamental segundo as normas constitucionais consoantes ao princípio do Estado de Direito e do Princípio Democrático e permite a intervenção do

cidadão na gestão da administração pública. Desta forma, a Ouvidoria, na Administração Pública, tem assento constitucional. Neste sentido, uma Ouvidoria pode ser um importante instrumento de democratização, em especial, as ouvidorias universitárias, na defesa e promoção de uma educação democrática, humanizada, justa e emancipatória (DUARTE, 2007; FREITAS, 2008).

A ouvidoria universitária torna-se relevante no contexto da instituição enquanto ferramenta impulsionadora da mudança na gestão da organização, influenciando positivamente as políticas públicas implantadas.

Para promover engajamento é necessário propiciar uma relação mais intensa com a instituição, equilibrando deveres e direitos coletivos ou individuais, com responsabilidade e na organização.

Há fatores de resistências à Ouvidoria na administração pública, segundo Lyra (2010), associados a questões como o corporativismo e autoritarismo populista. Isso decorre de uma instituição sem o amadurecimento necessário para receber críticas e reclamações.

Surge, então, a questão cultural como aspecto importante na avaliação institucional, e a exigência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em respeito à Dimensão IV da Avaliação institucional (Comunicação com a sociedade interna e externa da IES, bem como a imagem pública da IES) não se restringe apenas à obrigatoriedade da existência de uma ouvidoria na universidade, mas enfatiza a relevância de ouvir os públicos interno e externo (comunidade acadêmica) como parte da cultura institucional.

Nesse cenário, conforme apontado pela literatura (VILANOVA, 2012; BIAGINI, 2013; BRASIL, 2015), registram-se entraves que prejudicam o desempenho do legítimo papel da ouvidoria, o que, por vezes, se deve ao desinteresse da própria administração. Dentre essas dificuldades, podemos citar ausência de autonomia, dificuldade nas respostas das demandas por parte dos gestores e setores de unidades; escassez de recursos financeiros; quadro de pessoal insuficiente, falta de capacitação e de habilidades específicas; ausência de inovações e tecnologias apropriadas; inexistência ou imprecisão dos relatórios para avaliação, corporativismo ou autoritarismo; falta de comunicação organizacional e ineficiente mediação de conflitos; assédio moral; reação negacionista da comunidade, dificuldade ou inacessibilidade do usuário ao ouvidor e descrédito do atendimento.

Frente às diversas características expostas e problemas vivenciados, incluindo a diversidade ideológica de seus atores, podemos considerar a universidade de múltiplas formas.

Daí, entendê-la como um sistema social é fundamental, dada sua complexidade e diversidade (LUHMANN, 1998). Assim, poderão ser identificadas as contribuições da ouvidoria ao planejamento estratégico da instituição, seu redesenho através de técnicas e métodos mais eficazes de planejamento, os quais proporcionam a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. A universidade pública deve ser tratada como um bem público ligado ao projeto do país (SANTOS, 2005, p201).

3 CENÁRIOS DA PESQUISA–APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O cenário da pesquisa é a Escola de administração da UFBA, considerando o cenário maior onde está inserida, ou seja, própria Universidade Federal da Bahia, tendo em vista que não existe um funcionamento totalmente autônomo da Escola, já que esta respeita e cumpre a hierarquia universitária. Apresentar-se-á uma visão da função de ouvidoria nesse cenário.

3.1 A UFBA

A Ouvidoria da UFBA foi criada em 2014, no início do primeiro reitorado do professor João Carlos Salles, com funcionamento na sede da Reitoria, sendo depois transferida para a Biblioteca Universitária de Saúde (BUS), no *campus* do Canela, onde funciona atualmente, como um órgão responsável pela mediação de conflitos e encaminhamento de sugestões e proposição de melhorias para mudanças acadêmicas (UFBA, 2018).

Desta forma, a Ouvidoria Geral da UFBA atende, em suas relações administrativas e acadêmicas com a UFBA, toda a comunidade universitária, formada por estudantes, docentes, técnico-administrativos, terceirizados e comunidade extrauniversitária. Não tem caráter administrativo, executivo, judiciário ou deliberativo.

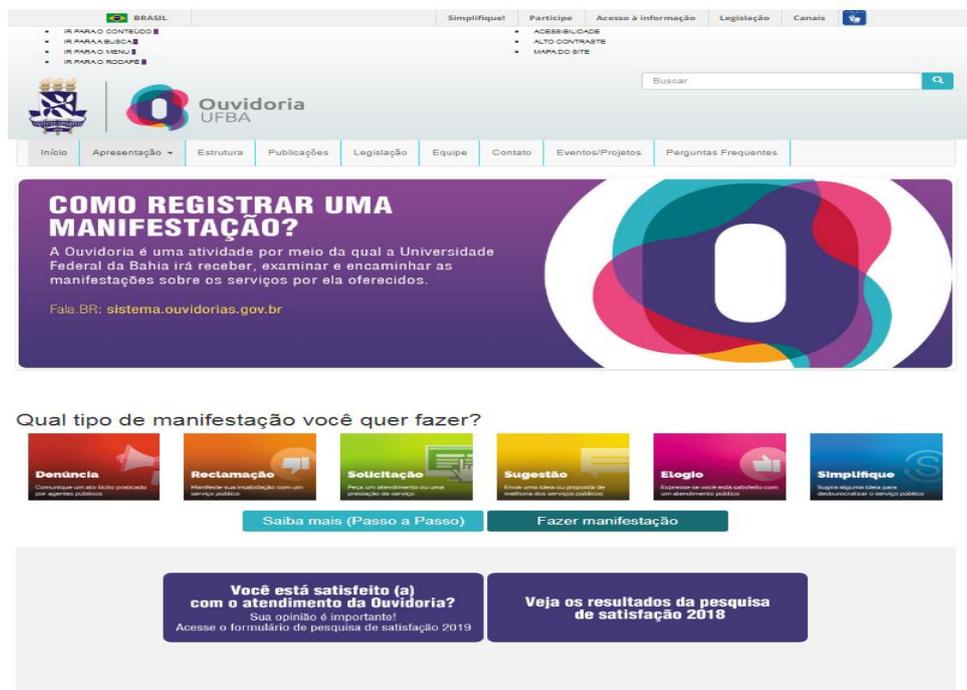
Para o atendimento ao público, utiliza canais como o *site* (figura 3 a seguir), *e-mail* e telefone. O *site* da ouvidoria tem um *link* com a CGU, onde as manifestações são direcionadas para a ouvidoria geral da união, através da plataforma *fala. BR*, plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação.

Diversos sistemas governamentais de ouvidoria (e-Ouv) e de acesso à informação (e-Sic) do Brasil se integraram para formar o Fala.BR. A plataforma, desenvolvida pela Controladoria-Geral da União (CGU), possibilita aos cidadãos solicitarem informações públicas e realizarem manifestações de ouvidoria, conforme a Lei de Acesso à Informação e o Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos. Atende aproximadamente dois mil órgãos e entidades da federação e já somam mais de 1,2 milhão de pedidos de acesso e de manifestações, direcionados a órgãos do Poder Executivo Federal (CGU, 2015).

A Ouvidoria Geral da União (OGU) é responsável por organizar, coordenar e orientar as atividades de todas as Ouvidorias do Poder Executivo Federal, funcionando como órgão central de um Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2015).

É de competência da OGU, além de ter um sítio eletrônico que permite a interação entre a sociedade e a Administração Pública, divulgar de forma transparente as informações dos serviços prestados pelas ouvidorias públicas federais. Atualmente, o Poder Executivo federal possui mais de 300 ouvidorias, espalhadas pelos órgãos e entidades e tratando de diversos temas, sob a coordenação da OGU. Abaixo, vemos a imagem da página inicial do sítio da ouvidoria da UFBA.

Figura 3 - Página inicial do site da Ouvidoria da UFBA

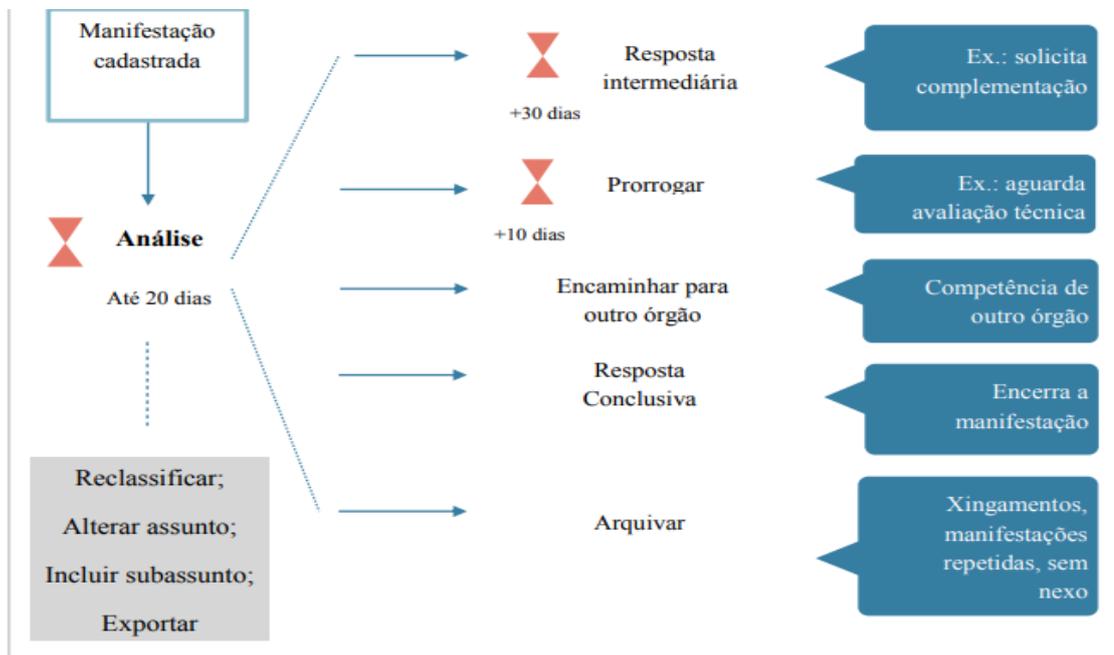


Fonte: site www.ouvidoria.ufba.br

Percebe-se que a página eletrônica da ouvidoria da UFBA permite o registro de modalidades de manifestação, com fácil acesso, além de realizar uma pesquisa instantânea a respeito do atendimento e divulgar o resultado das pesquisas de satisfação anuais realizadas.

De acordo com Lei 13.460/2017, foram estabelecidos os prazos e desenho do processo para o tratamento das manifestações, nas ouvidorias federais, conforme figura a seguir.

Figura 4 - Fluxograma de tratamento e resposta das demandas nas ouvidorias federais



Fonte: OGU (2017)

Analisando a figura 4, nota-se que foi estabelecido o prazo de 30 (trinta) dias para resposta ao usuário sobre a manifestação realizada. O prazo é de 20 (vinte) dias para a administração responder à Ouvidoria. Estes prazos podem ser prorrogados uma única vez, sendo indicador para avaliação da efetividade das ações da Ouvidoria.

Quanto aos tipos de manifestações, a Instrução Normativa OGU n. 01/2014, aplicável às ouvidorias do Poder Executivo Federal, propôs cinco modalidades, conforme Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Tipos de manifestações das ouvidorias do Poder Executivo Federal

MANIFESTAÇÃO	DEFINIÇÃO NORMATIVA	CONCEITUAÇÃO
SUGESTÃO	Proposição ou formulação de proposta de aprimoramento de políticas e serviços prestados pela Administração Pública.	Essas manifestações contribuem de forma individual ou coletiva para o aperfeiçoamento da política, norma, padrão, procedimento, decisão, ato de órgão ou entidade do Poder Executivo Federal ou serviço público prestado.
ELOGIO	Demonstração ou reconhecimento ou satisfação sobre o serviço oferecido ou atendimento recebido.	O elogio é uma forma de demonstrar satisfação ou felicidade com um atendimento ou com a prestação de um serviço público.
SOLICITAÇÃO	Requerimento de adoção de providência por parte da Administração.	Este tipo de manifestação deve conter um requerimento de atendimento ou serviço. Pode se referir a uma solicitação material

MANIFESTAÇÃO	DEFINIÇÃO NORMATIVA	CONCEITUAÇÃO
		ou não. A solicitação pode ser utilizada inclusive para comunicar problemas.
DENÚNCIA	Comunicação de prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação de órgão de controle interno ou externo.	As denúncias devem envolver a comunicação de infrações disciplinares, crimes, prática de atos de corrupção ou improbidade administrativa que venham ferir a ética e a legislação, bem como as violações de direitos, mesmo que ocorridas em âmbito privado. A investigação e repressão a esses atos ilícitos dependem da atuação dos órgãos de controle interno e externo, a exemplo das auditorias, corregedorias, controladorias, tribunais de contas, órgãos policiais e Ministério Público.
RECLAMAÇÃO	Demonstração de insatisfação relativa a serviço público.	Para efeito de padronização, também serão consideradas nessa categoria as críticas a atos da Administração, de concessionárias de serviço público ou de servidores, bem como eventuais opiniões desfavoráveis.

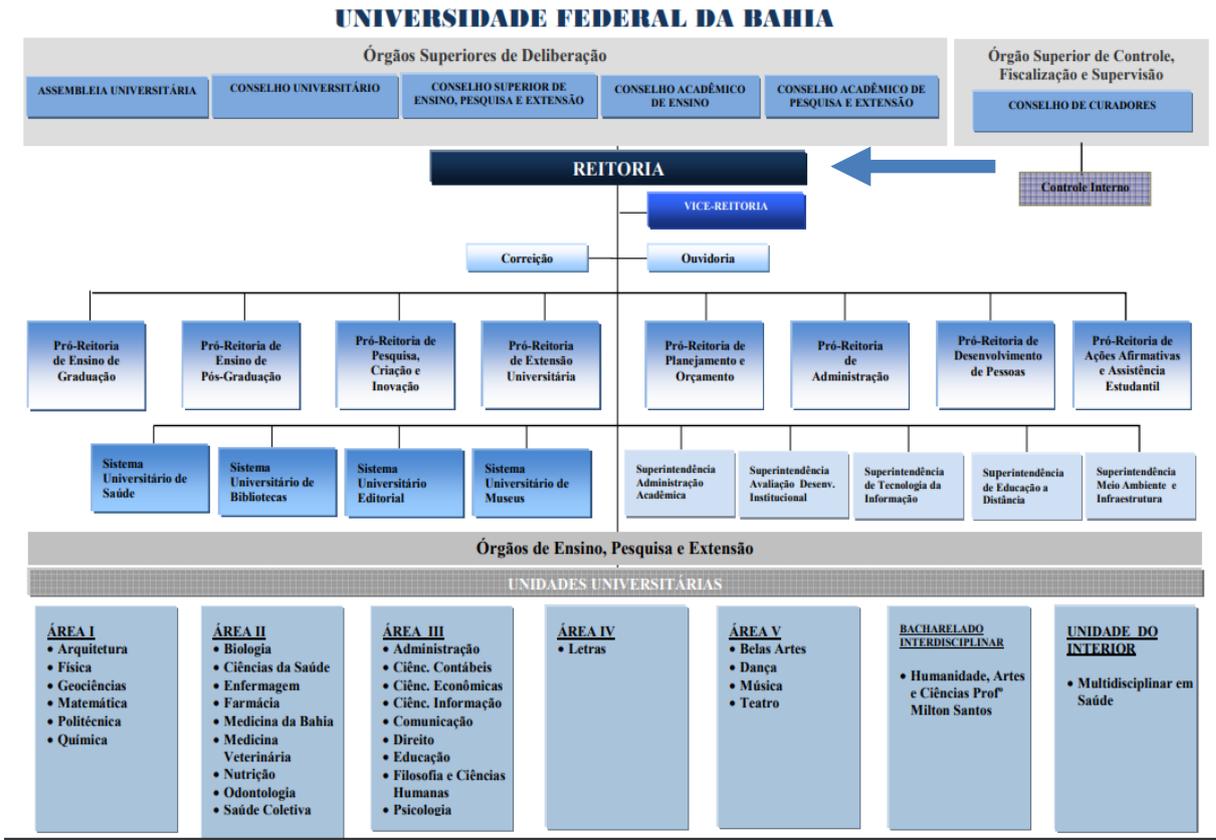
Fonte: Ouvidoria.gov.br

O Sistema de Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal segue um padrão estabelecido pela Ouvidoria Geral da União. O Decreto n. 9.492/2018 criou o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SISOuv), composto pela Ouvidoria Geral da União como órgão central, e pelas demais ouvidorias federais, como órgãos setoriais.

A partir de 2014, a Ouvidoria Geral da UFBA atua no assessoramento da Reitoria, oferecendo um suporte para a gestão central, auxiliando no diagnóstico institucional, recebendo as manifestações da instituição. A ouvidoria da UFBA desenvolve projetos em parceria com órgãos de gestão e as unidades de ensino.

O artigo 27 do regimento interno da UFBA explicita sua vinculação e forma de composição e subordinação legal, informando que a ouvidoria estará vinculada administrativamente à Reitoria, conforme figura 5 a seguir.

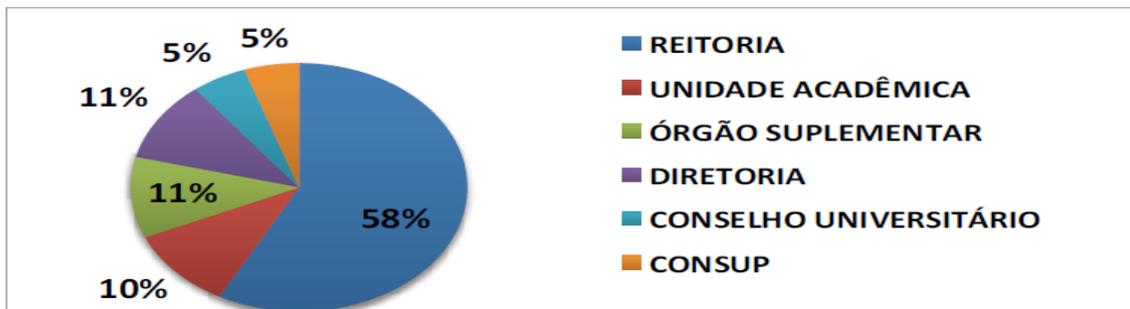
Figura 5 - Organograma Universidade Federal da Bahia



Fonte. www.ufba.br

Como se pode verificar no organograma acima, a ouvidoria da Universidade Federal da Bahia está ligada diretamente ao gabinete do reitor. No Gráfico 2, a seguir, pode-se perceber que a maioria das ouvidorias das universidades públicas está subordinada à sua reitoria.

Gráfico 2 - Subordinação das ouvidorias das Universidades Federais no Brasil



Fonte: Camatti (2014)

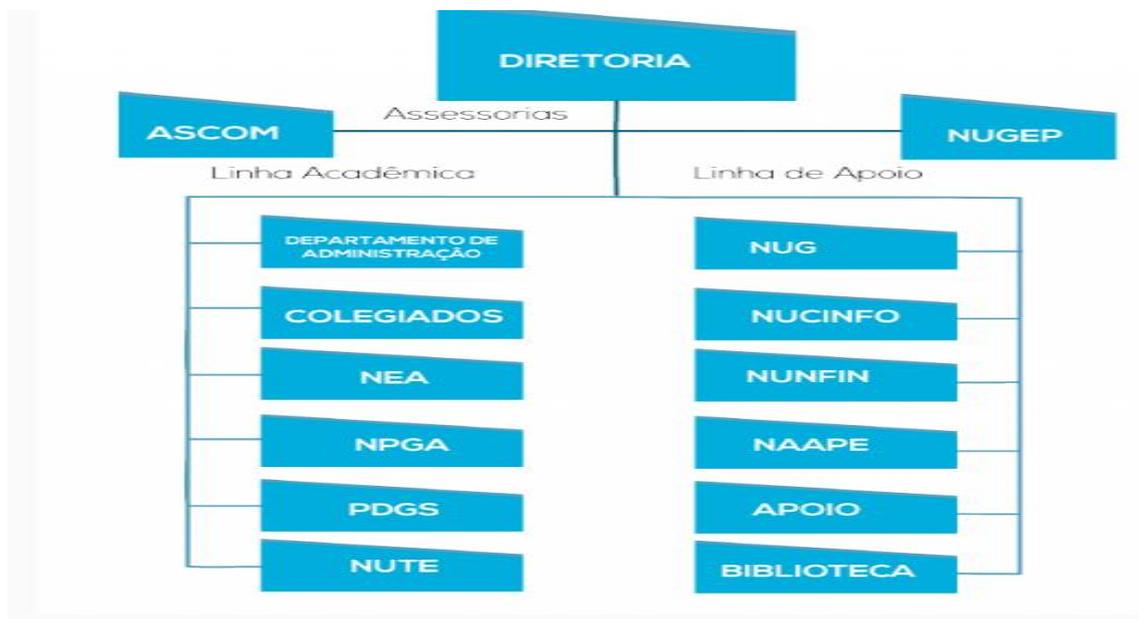
A Ouvidoria Geral da UFBA tem como ouvidor um servidor da unidade, indicado pelo reitor, aprovado pelo Conselho universitário e com mandato de dois anos, podendo ser reconduzido por mais dois, regendo-se pelo Regimento da Reitoria e por Regulamento próprio.

Quanto à origem, as ouvidorias públicas podem ser criadas por leis, decretos, portarias, resolução, decisão de órgão colegiado e devem vincular-se ao conselho, ao colegiado ou dirigente máximo da instituição (CGU, 2015).

3.2.A OUVIDORIA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

A ouvidoria da EAUFBA foi criada na gestão do professor Horácio Nelson Hastenreiter Filho, em 2016, com o objetivo de atender às demandas institucionais, funcionando como uma ponte com a ouvidoria geral, numa perspectiva colaborativa, tendo em vista a proximidade da sua comunidade.

Figura 6 - Organograma da Escola de Administração da UFBA em 2016

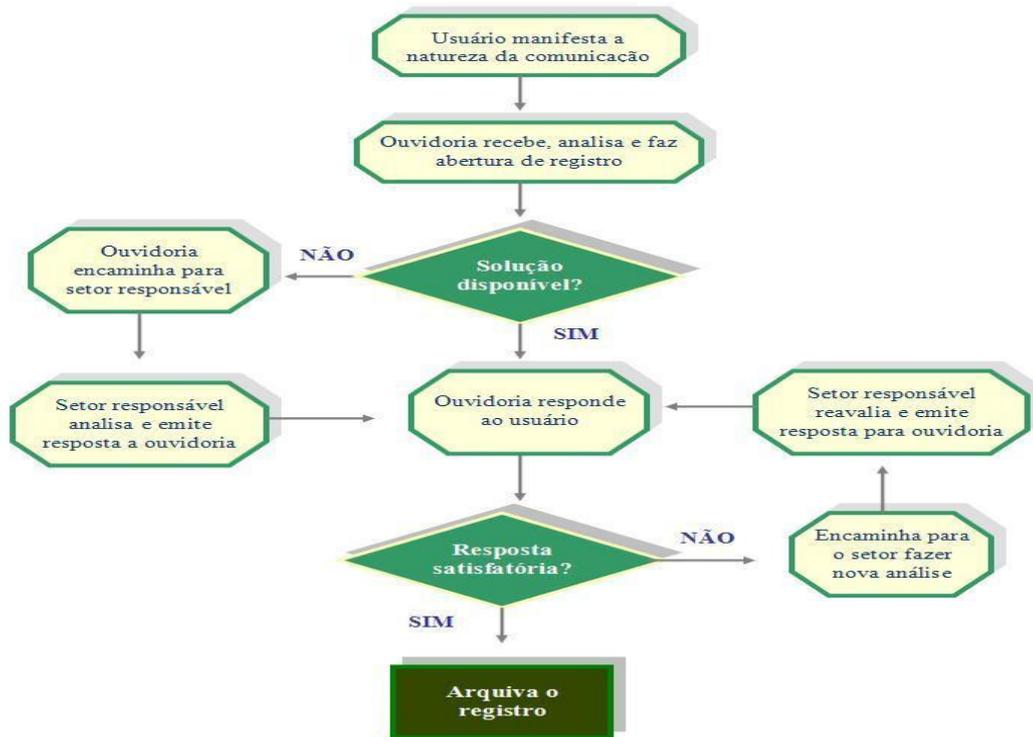


Fonte- adm.ufba.br

Na EAUFBA, a ouvidoria, integrada ao Núcleo de Gestão de Pessoas (NUGEP), está ligada diretamente a Diretoria, como é possível notar no organograma no quadro acima.

Na figura abaixo, segue o desenho do processo do tratamento das manifestações recebidas pela ouvidoria da EAUFBA.

Figura 7 - Fluxograma do processo de tratamento e resposta das demandas da ouvidoria



Fonte: Diário de campo. Dissertação de Souza, RCR, 2010

No fluxograma de tratamento das manifestações da EAUFBA, o usuário encaminha sua manifestação para a ouvidoria que a recebe e registra. Caso não tenha a solução, encaminha para o setor responsável que analisa e emite resposta a ouvidoria. Posteriormente, a ouvidoria fornece a resposta para o usuário e se for satisfatória a demanda será finalizada. Caso a resposta ao usuário não seja satisfatória, o processo se repetirá para nova análise e tratamento da demanda.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo propõe uma pesquisa descritiva quali-quantitativa. Para o alcance do objetivo geral, serão realizados revisão sistemática de literatura, observação participante, pesquisa documental e aplicação de questionários. Os sujeitos da pesquisa são os estudantes e funcionários da Escola de Administração da UFBA, porque são potenciais usuários ou já registraram manifestações, bem como outras ouvidorias da universidade.

De acordo com Ganga (2012), a **revisão da literatura** é um passo extremamente importante, pois fornece conhecimento e enriquece o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento ao estudar uma diversidade de fenômenos.

Este é um estudo de revisão de literatura de natureza analítica, de abordagem descritiva, iniciado com a identificação das fontes e seleção das referências. As buscas pelas referências foram realizadas no Portal de Periódicos CAPES, Google acadêmico e Scielo. Para o alcance do objetivo proposto, o recorte temporal foi definido de junho de 2016 a outubro de 2019, com início a partir da implantação da ouvidoria, a fim de coletar o maior número de informações com a máxima documentação disponível.

Adotou-se a classificação dos artigos em alinhamento com o objetivo desta pesquisa. Foram pré-selecionadas referências, contendo as expressões chave *ouvidoria universitária, ouvidoria no serviço público, ouvidoria e participação social, ouvidoria e gestão estratégica, ouvidoria mediação de conflitos e gestão pública democrática*. Numa fase sequencial, foi realizada breve leitura e seleção mais apurada dos textos e escolhidos aqueles considerados mais relevantes para o processo de revisão.

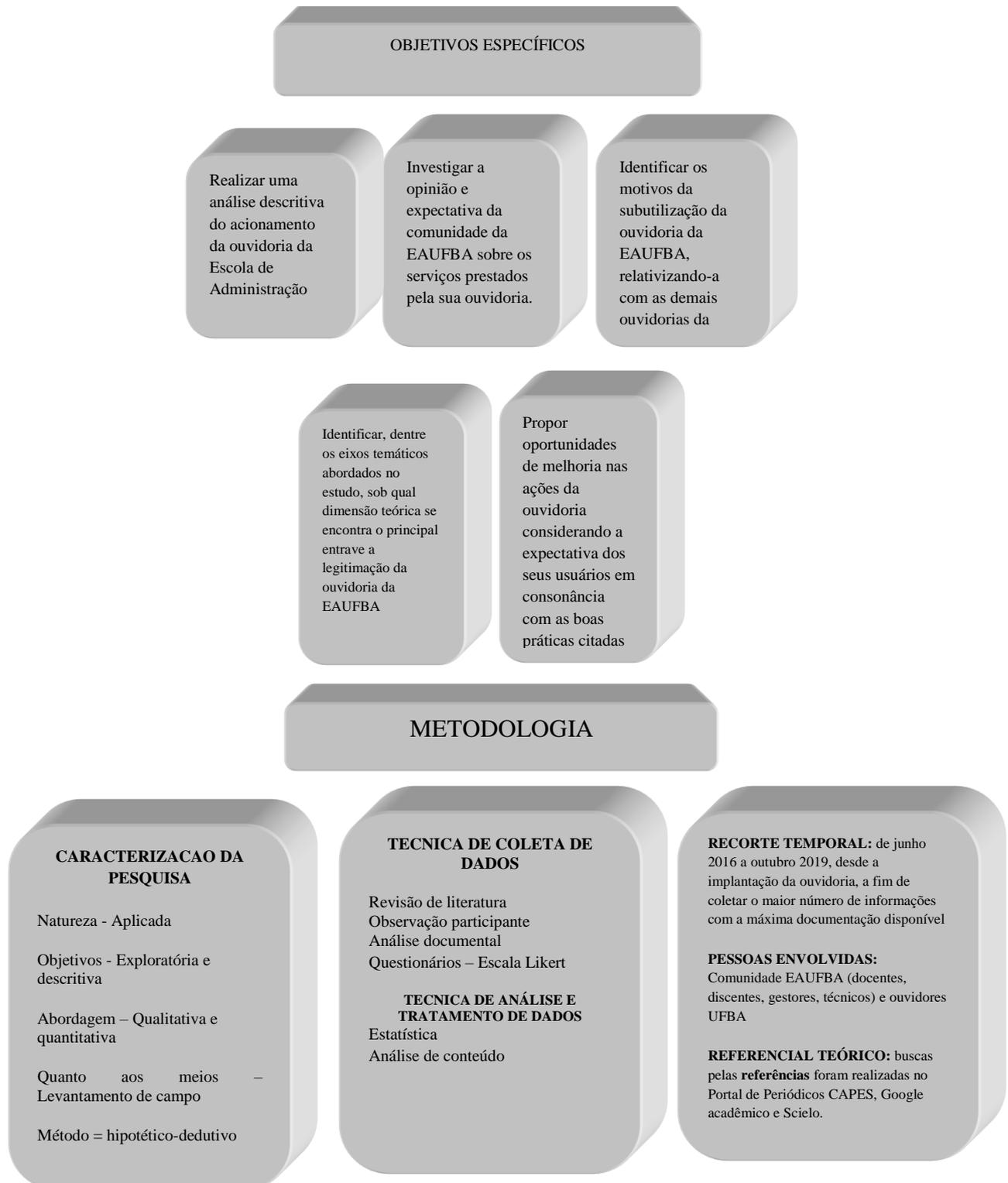
A técnica da observação usou o diário de campo como meio de registro das situações observadas e ocorreu simultaneamente à primeira fase descrita, pois, na medida em que se estava registrando as observações, havia uma inserção no contexto dos processos administrativos e estudo do referencial bibliográfico, o que permitiu acompanhar as etapas de tratamento das demandas dos usuários.

A escolha da observação como técnica de coleta de dados se deu pela possibilidade de observar e acompanhar as práticas cotidianas da Ouvidoria e relatar os fatos relevantes, capazes de influenciar na subjetividade desse trabalho qualitativo, propiciando um conhecimento mais completo e enriquecedor.

Utilizou-se também a técnica de análise documental, através da análise do sistema eletrônico das ouvidorias da UFBA. Segundo Bardin (2011), a técnica visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, facilitando a sua consulta e referência. A finalidade é possibilitar ao leitor obter o máximo de dados com maior exatidão.

Para escolha da abordagem, a pesquisa se apoiou em Minayo (2008), ao descrever que os estudos quantitativos e qualitativos, quando usados conjuntamente, promovem uma investigação mais completa da realidade. A estratégia metodológica de se utilizar a complementaridade entre os dados quantitativos e qualitativos proporciona maior nível de integração e profundidade na análise.

Figura 8 - Objetivos Específicos X Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaborado pela autora

4.1 ESTUDO DESCRITIVO DOS ACIONAMENTOS DA OUVIDORIA DA EAUFBA

Para cumprimento do **objetivo específico 1**, *realizar uma análise descritiva dos acionamentos da ouvidoria da Escola de Administração*, foi realizada uma pesquisa objetiva sistemática e quantitativa. O estudo traz uma análise descritiva dos documentos e registros da ouvidoria da EAUFBA. O resultado estatístico deste estudo foi baseado na análise documental das 52 manifestações dos usuários no lapso temporal desde sua existência, junho de 2016 até outubro de 2019. Para a avaliação dos resultados foi usada como procedimento a coleta de dados primários com a utilização dos relatórios gerados pelo sistema de processamento de dados das demandas do serviço de ouvidoria da Escola.

Foram traçados os contornos da pesquisa para atender ao primeiro objetivo, quanto aos objetivos (pesquisa descritiva), quanto à abordagem (quantitativa), e quanto as técnicas de coleta de dados adotadas (pesquisa bibliográfica e análise documental). A pesquisa descritiva possibilita descrever os fatos ou fenômenos da realidade, exigindo do pesquisador informações sobre o que se deseja estudar, além de uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. Foram analisadas e quantificadas as variáveis tipos de manifestação, por ano, por categoria, por setores acionados, por público acionante e detalhamento destas manifestações.

Foram questionados os dados das ouvidorias universitárias UFBA, através dos seus registros internos, como número de chamados na ouvidoria geral referentes à escola, antes e depois da criação da ouvidoria EAUFBA, e percentual de chamados em outras unidades por número de alunos bem como a partir de busca na internet nos portais eletrônicos de ambas.

4.2 ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA OUVIDORIA DA EAUFBA

Para a avaliação e análise do trabalho que vem sendo desenvolvido na ouvidoria da Escola de Administração da UFBA, foi realizada uma pesquisa junto aos usuários. A partir dos resultados obtidos e da triangulação dos dados coletados, foram avaliadas as hipóteses apresentadas.

A técnica de triangulação de dados é recomendada para estudos de avaliação pois consiste em uma estratégia que propicia meios para o desenvolvimento do processo de

investigação e análise, de forma que os dados quantitativos e qualitativos gerados pelo trabalho forneçam subsídios para a compreensão dos processos analisados.

Foram aplicados questionários junto aos usuários que fizeram uso do sistema *on-line* da Ouvidoria e os diversos membros da comunidade da Escola de Administração, entre funcionários e alunos. Além desses usuários, foram aplicados questionários junto a outras ouvidorias da UFBA.

Foi adotada a Escala Likert nos questionários. Esta escala é usada para mensurar e compreender atitudes, comportamentos e opiniões dos usuários de serviços ou consumidores de produtos diversos, se colocando como uma das metodologias mais populares e indicadas na realização de pesquisas de opinião e satisfação. Permite que os dados sejam coletados para fazer possíveis alterações das estratégias e melhorar os serviços com base na percepção do público (SANCHES, 2011).

Para os especialistas da área, a escala Likert combina a estatística à psicologia, numa abordagem que pode extrair dados qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa. Satisfação e nível de importância e frequência de uma atividade são exemplos do que a escala Likert pode medir.

Os questionários, predominantemente formado por questões fechadas, foram aplicados junto a toda comunidade da Escola de Administração, mas em versões diferentes para os usuários do sistema, a comunidade em geral e os ouvidores da UFBA. Os dados coletados levantam elementos para qualificar o funcionamento da ouvidoria como ferramenta de gestão e auxiliaram na proposição de ações para o aprimoramento institucional.

Foi aplicada a metodologia da análise do conteúdo nos questionários realizados, com o objetivo de ampliar a visão que os usuários possuem sobre o serviço da ouvidoria e gerar novas formas de interpretação, classificação e tratamento das informações.

A partir do diagnóstico supracitado, podem ser levantadas oportunidades de melhorias, ao longo do estudo, com o objetivo de ampliar a contribuição da ouvidoria no fomento da participação social e na obtenção da transparência esperada.

Esta revisão exploratória analisa, ainda, os seus pressupostos teóricos a partir das organizações universitárias, considerando que a participação da comunidade acadêmica na gestão - seja nas suas instâncias de deliberação, seja no seu ambiente acadêmico e administrativo - pode influenciar a gestão educacional positivamente.

A análise dos dados qualitativos será realizada a partir de **categorias** advindas do referencial teórico, dos conteúdos dos registros internos de ouvidoria, diário de campo e das respostas dos entrevistados. No quadro 5, pode-se observar que foram identificadas

previamente as variáveis que permitiram a construção do quadro conceitual de análise, de acordo com o referencial teórico, os registros eletrônicos e a observação participante.

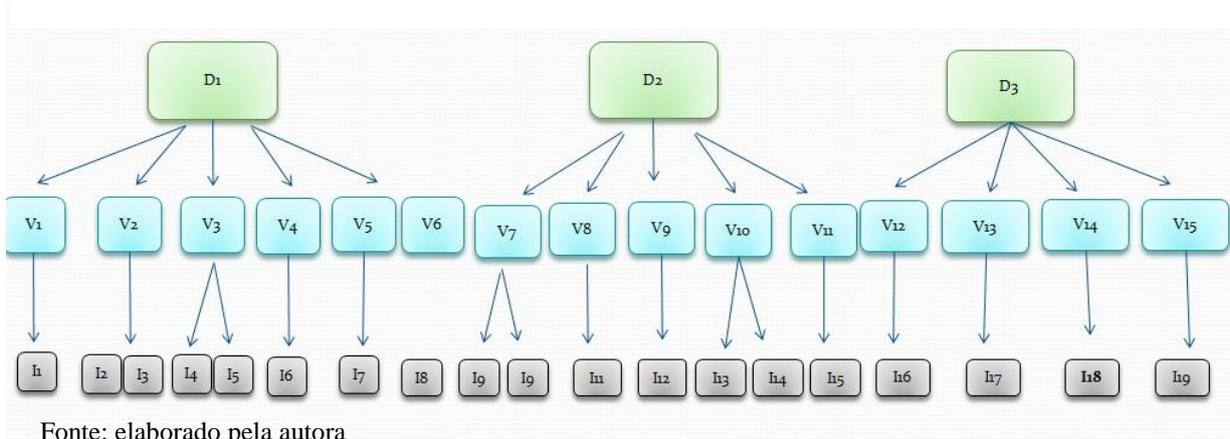
Quadro 5 - Quadro Conceitual de Análise

Dimensão	OBJETIVO	Variável-componente	CÓDIGO VARIÁVEL	Indicador	CÓDIGO INDICADOR	CONCEITO DO INDICADOR	Instrumento coleta
EFICIÊNCIA	O1	ÁREA ACIONADA	V1	PERCENTUAL DE MANIFESTAÇÕES POR SETOR	I1	Quantifica as manifestações por setor	Registros eletrônicos
	O1	MODALIDADE DA MANIFESTAÇÃO	V2	PERCENTUAL DE MANIFESTAÇÕES POR CATEGORIA	I2	Quantifica as manifestações por tipo (denúncia, reclamação, elogio, informação)	Registros eletrônicos
	O1	MODALIDADE DA MANIFESTAÇÃO	V2	Assuntos tratados por número de acionamentos	I3	Mensura as demandas detalhadas por número de acionamentos	
	O1	ATENDIMENTO DA DEMANDA	V3	PRAZO MÉDIO DE RESPOSTA	I4	Representa o tempo médio de encaminhamento de respostas ao usuário,	Registros eletrônicos
	O3	SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO	V4	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COMUNITÁRIA	I6	Mensura a satisfação do usuário com os serviços da Ouvidoria frente a sua expectativa	Questionário
	O5	MELHORIA CONTÍNUA	V5	NÚMERO DE AÇÕES CORRETIVAS IMPLANTADAS	I7	dimensiona o volume de s ações de correção implantadas efetivamente	Registros eletrônicos
MEDIACÃO E COMUNICAÇÃO	O4	TRANSPARÊNCIA	V6	PERCENTUAL DA COMUNIDADE QUE CONHECE O SERVIÇO	I8	Quantifica as atividades de divulgação do serviço da ouvidoria	Questionários
	O4	TRANSPARÊNCIA	V6	TIPO DE Estratégias de comunicação para envolver cidadãos nas ações da Ouvidoria	I9	Mensura o número de pessoas da comunidade que sabem da existência da ouvidoria	Questionário
	O2	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	V7	PERCENTUAL DE CONFLITOS MEDIADOS	I10	Representa o percentual de conflitos mediados por reclamação ou denúncia	Registros eletrônicos
	O3	AUTONOMIA	V8	Nível de empoderamento do ouvidor	I11	Mensura grau de independência de decisões frente a gestão	Questionário
	O4	CANAIS DE MANIFESTAÇÃO	V9	ABRANGÊNCIA DE CANAIS	I12	Mensura o montante l de canais acessados	Documentos, observação
	O4	CANAIS DE MANIFESTAÇÃO	V9	ÍNDICE DE ACESSIBILIDADE AOS CANAIS	I13	Mede o grau de facilidade para acessar os canais de manifestação	Questionário
	O4	INTERAÇÃO COM OUVIDORIAS UFBA	V10	NÚMERO DE CONTATOS ENTRE A OUVIDORIA E OUTRAS DA UNIVERSIDADE	I14	Estima os conatos via eletrônica ou presencial com outras ouvidorias UFBA	Registros eletrônicos
PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA	O4	UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO - ADESAO	V11	ÍNDICE DE PESSOAS USUÁRIAS DO SERVIÇO	I15	Mede o PERCENTUAL da comunidade que aciona a ouvidoria	Registros eletrônicos
	O4	CREDIBILIDADE	V12	NÍVEL DE CONFIANÇA NO SERVIÇO	I16	Dimensiona o montante de pessoas que tem segurança no serviço	Questionário
	O1	PERFIL DO USUÁRIO	V13	Manifestações recebidas por categoria de usuários (DISCENTE, DOCENTE, TÉCNICO)	I17	QUANTIFICA O PERCENTUAL DE ACIONAMENTO POR TIPO DE USUÁRIO	Registros eletrônicos
	O4	RECEIO DE RETALIAÇÃO	V14	PERCENTUAL DA COMUNIDADE QUE NÃO UTILIZA O SERVIÇO POR MEDO DE RETALIAÇÃO	I18	MEDE O PERCENTUAL DA COMUNIDADE QUE NÃO UTILIZA O SERVIÇO POR MEDO DE RETALIAÇÃO	QUESTIONÁRIO

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 5 distribui as dimensões teóricas, suas variáveis e indicadores, encontradas no referencial teórico, no estudo quantitativo dos acionamentos da ouvidoria e na observação participante para gerar respostas ao problema da pesquisa. Neste quadro também constam os instrumentos de coleta de dados utilizados para o estudo de cada variável, além de trazer o conceito dos indicadores. A Figura 9 ilustra o desenho do Quadro 5.

Figura 9 - Modelo Conceitual de Análise



Finalmente, ao final do estudo, os dois capítulos serão conectados, para fins de intervenção e são apontadas sugestões para melhoria no funcionamento da ouvidoria, baseadas nas considerações realizadas pela comunidade e em diálogo com as recomendações e experiências positivas referidas na literatura.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.1 ESTUDO DESCRITIVO DOS ACIONAMENTOS DA OUVIDORIA DA EAUFBA

Para avaliação dos resultados, foram utilizados dados dos relatórios gerados pelo sistema de processamento das demandas do serviço de ouvidoria da instituição selecionada para a realização desta pesquisa. A coleta documental foi referente aos dados do período de junho de 2016 a outubro de 2019. Ela foi orientada pela técnica de análise documental, incluindo o manejo de informações e materiais a partir das demandas dos usuários contidas em registro no Serviço de Ouvidoria, computando um total de 52 manifestações (recebidas, em sua maioria, por *e-mail*) As manifestações recebidas estão classificadas, de acordo com in OGU 01-2014, e neste estudo, por natureza da comunicação: pedido, reclamação, sugestão, denúncia, elogio e informação.

Apresentamos a quantidade de modalidades de demandas dos usuários no período estudado, por características afins, tendo sido identificados os seguintes tipos de manifestação: reclamação; denúncia; sugestão; elogio; informação.

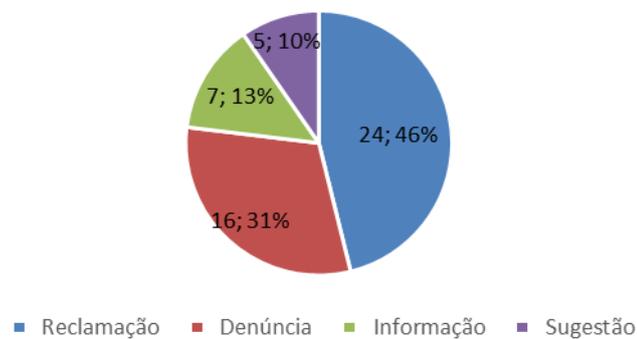
O sistema de Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA recebeu entre 2016 e 2019 um total de 52 manifestações. A grande maioria das solicitações chegou via *e-mail* (96.2%) e foram acionadas por alunos (92.3%), ver **Tabela 1**. No Gráfico 3 percebemos que, das 52 manifestações, 24 (46.2%) foram classificadas como reclamação, e 16 (30.8%) foram classificadas como denúncia. As manifestações que solicitavam informação representaram 13.5% do total e os outras 9.6% das manifestações continham sugestões.

Tabela 1 - Distribuição das características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração UFBA de 2016 a 2019 (n=52)

Característica	n	%
Ano		
2016	5	9.6%
2017	10	19.2%
2018	27	51.9%
2019	10	19.2%
Tipo de Manifestação		
Reclamação	24	46.2%
Denúncia	16	30.8%
Informação	7	13.5%
Sugestão	5	9.6%
Veículo		
E-mail	50	96.2%
Presencial	2	3.8%
Acionante		
Aluno	48	92.3%
Funcionário	3	5.8%
Externo	1	1.9%
Acionado		
Colegiado	14	26.9%
Departamento	14	26.9%
Apoio	8	15.4%
Biblioteca	5	9.6%
Outros	11	21.2%

Fonte: elaborada pela autora

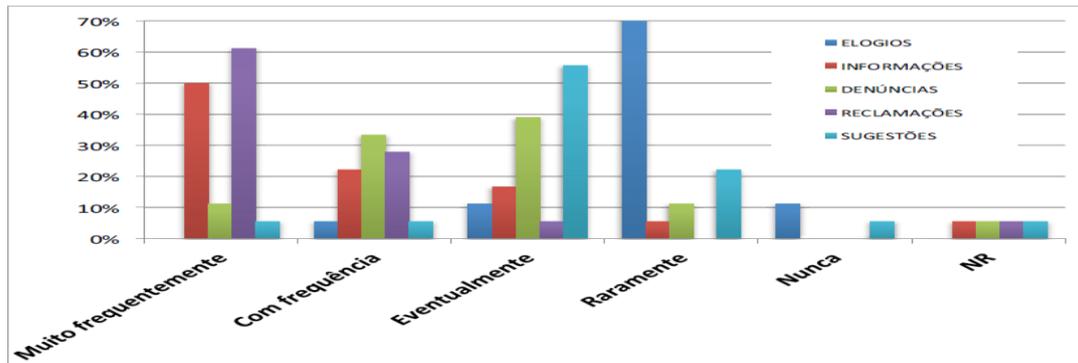
Gráfico 3 - Distribuição das manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBFA de 2016 a 2019 segundo tipo de manifestação (n=52)



Fonte: elaborada pela autora

Pode-se perceber, conforme gráfico abaixo, que a natureza e periodicidade das demandas apresentam-se similares nas ouvidorias universitárias, onde as reclamações e denúncias são mais frequentes e os elogios raramente acontecem.

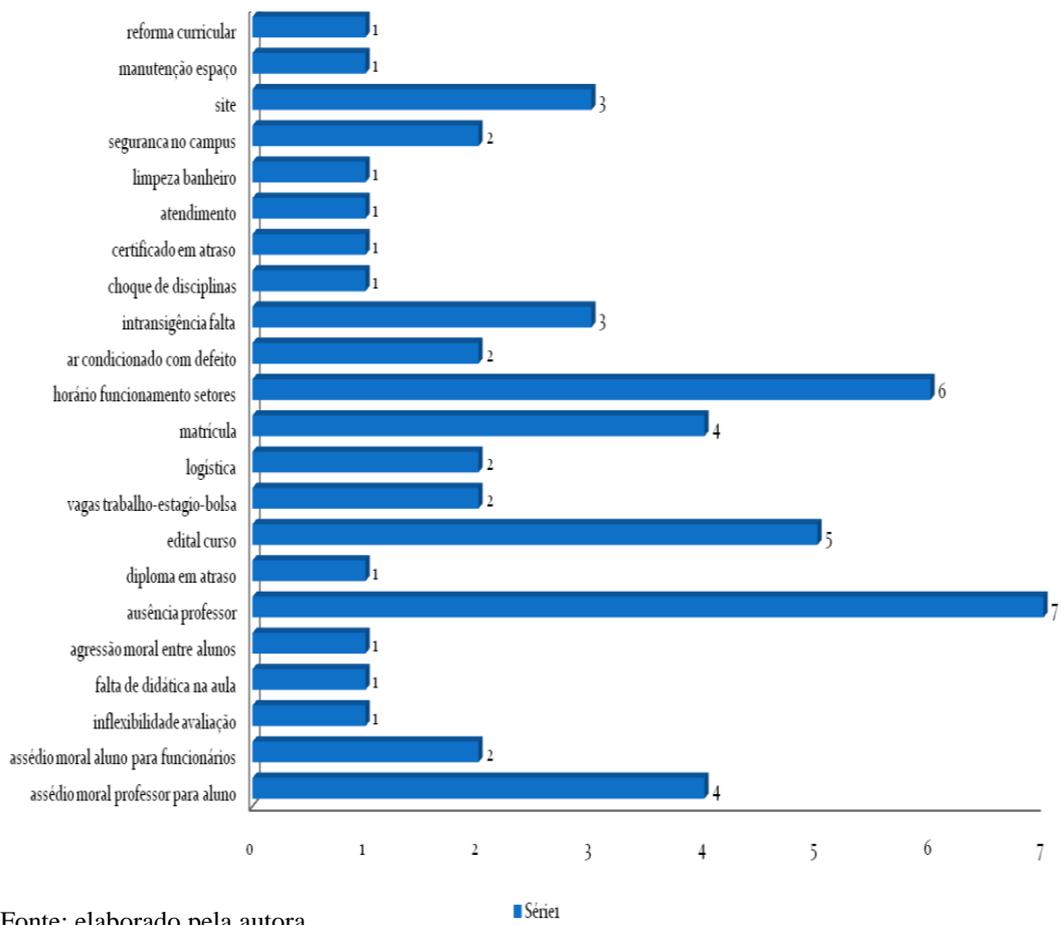
Gráfico 4 - Natureza e periodicidade das demandas nas ouvidorias universitária em 2014



Fonte: Camatti (2014)

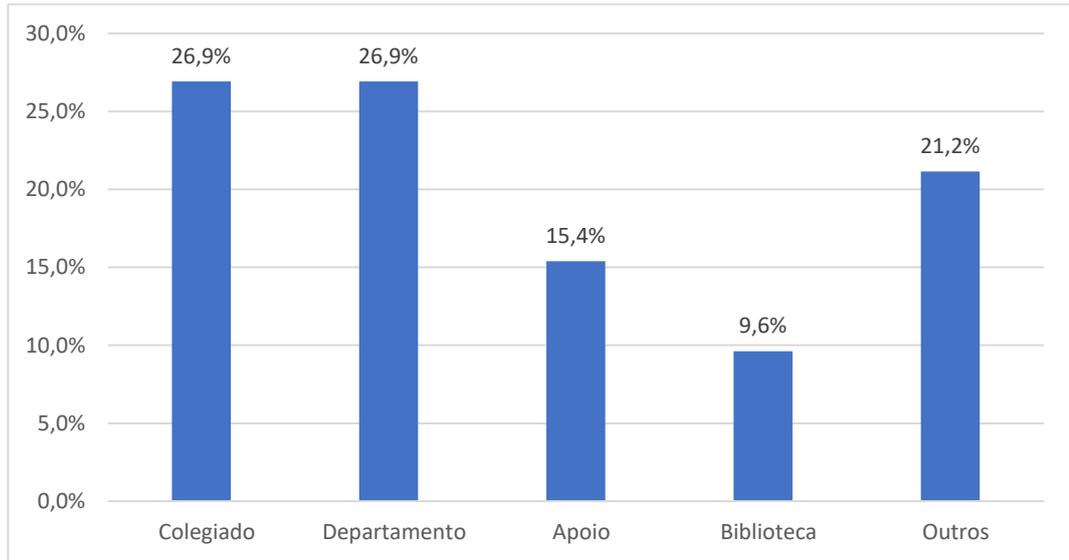
Verifica-se no gráfico de barras acima, que as informações, denúncias e reclamações são os principais tipos de manifestação recebidas nas universidades públicas.

Pode-se perceber, no Gráfico 5, seguinte, que dentre as **sugestões** em número igual de chamados estão reforma curricular, informações sobre curso e vaga de trabalho. As **reclamações** prevalecem no âmbito acadêmico e pessoal. Em seguida, em menor número, estão as reclamações na área de comunicação e segurança no campus. As **informações** buscadas se referem a editais, vagas de bolsa e estágio, diplomas e disciplinas. As denúncias, por sua vez, dizem respeito à frequência de professor, em primeiro lugar, e em seguida, assédio moral de professor para aluno. Já em menor número estão a agressão moral entre alunos e procedimentos considerados inadequados adotados por professores.

Gráfico 5 - Detalhamento das demandas e número de ocorrências

No gráfico 6, a seguir, verifica-se o número de manifestações de acordo com o setor responsável pela geração da demanda e seu tratamento. Colegiados e departamentos foram os setores mais acionados nas manifestações, ambos, 14 vezes (26.9%) cada, em sequência, o setor de apoio teve maior número de acionamentos com 8 (15.4%), ver **Gráfico 6**.

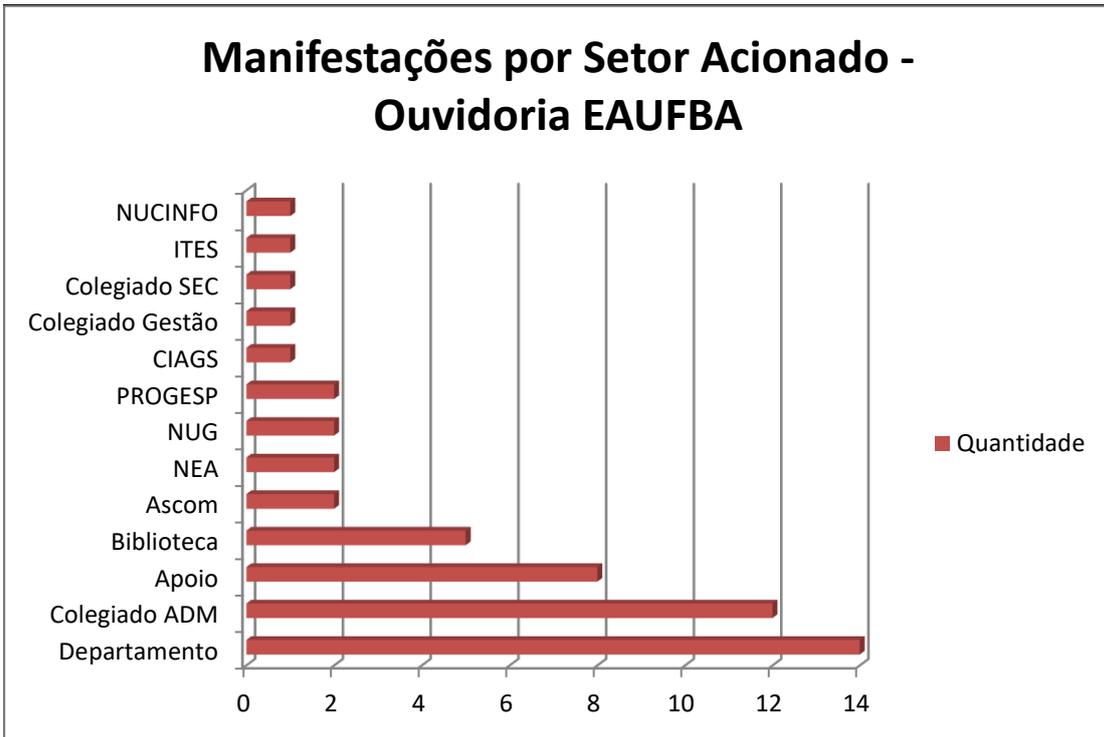
Gráfico 6 - Distribuição das Manifestações recebidas por Setor Acionado – Ouvidoria EAUFBA



Fonte: elaborado pela autora

No Gráfico 7, podemos verificar mais detalhadamente o número de manifestações de acordo com os setores responsáveis pela geração da demanda e seu tratamento.

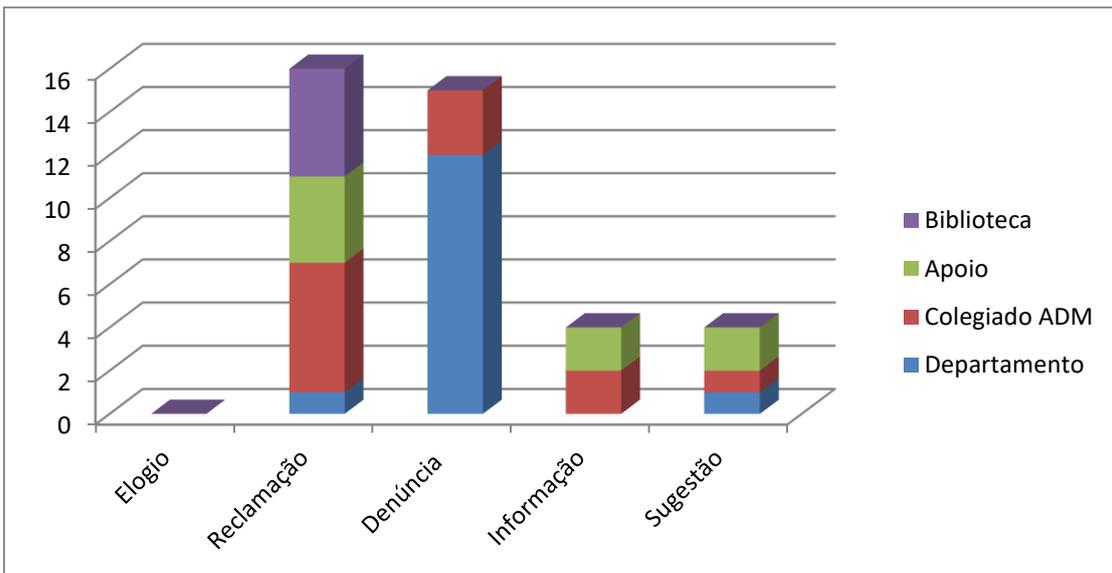
Gráfico 7 - Manifestações por Setor Acionado – Ouvidoria EAUFBA



Fonte: elaborado pela autora

Estabelecendo uma relação entre os tipos de manifestações predominantes por setores, temos o gráfico abaixo.

Gráfico 8 - Tipo de manifestações nos setores mais acionados – ouvidoria EAUFBA

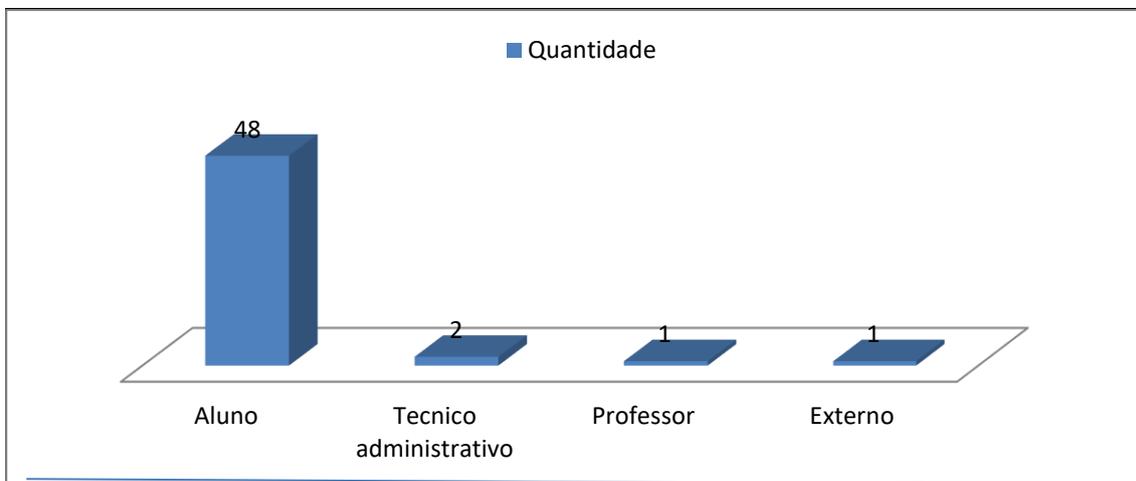


Fonte: elaborado pela autora

Analisando o Gráfico 8, pode-se notar que existe um número expressivo de denúncias do setor acionado Departamento. O restante do quantitativo se divide em reclamações destinadas aos setores biblioteca, apoio e colegiado. Percebe-se que o número de elogios registrados foi irrelevante, o que pode denotar, a princípio, tanto uma insatisfação da comunidade com o nível dos serviços como um desinteresse pelo relato de ações positivas. Percebe-se também que o setor apoio é bastante acionado para informações e sugestões.

Na sequência, no Gráfico 9, fica ilustrado o número dos usuários da ouvidoria da unidade.

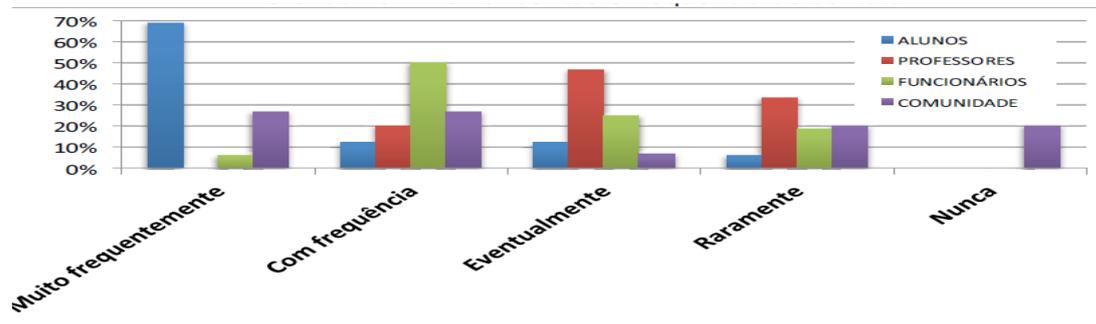
Gráfico 9 - Manifestações por Acionantes – Ouvidoria EAUFBA



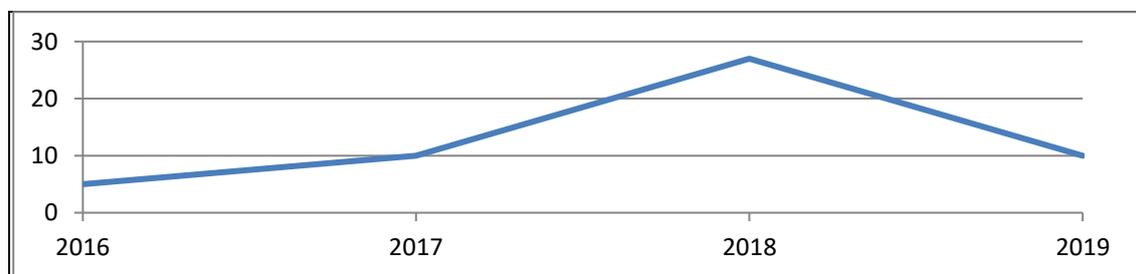
Fonte: elaborado pela autora

O gráfico demonstra a quantidade registrada de manifestações por perfil de usuário. São apresentados os números de manifestações realizadas por categoria de usuário. Revela os setores ou pessoas que mais acionam a ouvidoria para prestar manifestações.

No gráfico 9, foi possível verificar que o principal público acionador da ouvidoria é formado pelos estudantes da Escola, 42 alunos no total, 92,3% do público pesquisado. Em seguida, numa proporção muito inferior, praticamente inexpressiva, seguem os técnicos administrativos e logo depois docentes e público externo, o que coincide, em parte, com o perfil das ouvidorias universitárias públicas, conforme Gráfico 10, abaixo, do estudo de 2014. Embora nos dois estudos apresentados, os funcionários técnicos administrativos e professores, sejam a segunda e terceira categoria, respectivamente, que mais aciona a ouvidoria, apresentam um percentual bem menos expressivo no número registrado na ouvidoria da EAUFBA.

Gráfico 10 - Principal público das ouvidorias universitárias públicas

Fonte - Camatti (2014)

Gráfico 11 - Manifestações por ano – Ouvidoria EAUFBFA

Fonte: elaborado pela autora

No Gráfico 11, pode-se perceber que não houve um crescimento linear dos chamados da ouvidoria, durante os quatro anos estudados. Sendo que 2018 foi o ano no qual a ouvidoria recebeu o maior número de demandas. Neste ano, o trabalho da ouvidoria foi bastante divulgado em eventos da Escola.

As manifestações foram ainda pontuadas segundo o nível de gravidade do conflito apresentado, o grau de dificuldade para sua resolução e o grau de urgência para a sua resposta. Foi analisada a possibilidade de que as variáveis fossem correlacionadas. Essa classificação foi atribuída de acordo com minha avaliação dos impactos e riscos caso o conflito se perpetuasse e não fosse resolvido. Desta forma, foi atribuída uma escala contínua, variando de 1 a 6, onde 1 = ausente, 2 = mínimo, 3 = pouco, 4 = moderado, 5 = elevado e 6 = muito elevado, de forma que a pontuação 1 (ausente) fosse pertinente a manifestação como elogio ou informação o, 2 a 6 sugestão, denúncias e reclamações.

É possível observar na **Tabela 2** que, em média, as manifestações tiveram nível de gravidade do conflito de 3.7 (entre pouco e moderado) e mediana de 4.0. O grau de dificuldade da resolução teve comportamento similar, metade das manifestações foram classificadas com

grau de dificuldade até 3.5 e apresentou média de 3.6. Já o grau médio de urgência para resposta foi superior aos demais com 4.3 pontos e, 50% das manifestações tem grau entre elevado e muito elevado (Md=5.0). As três pontuações avaliadas apresentaram alta variabilidade, o que pode ser evidenciado pelos coeficientes de variação, todos superiores a 30%.

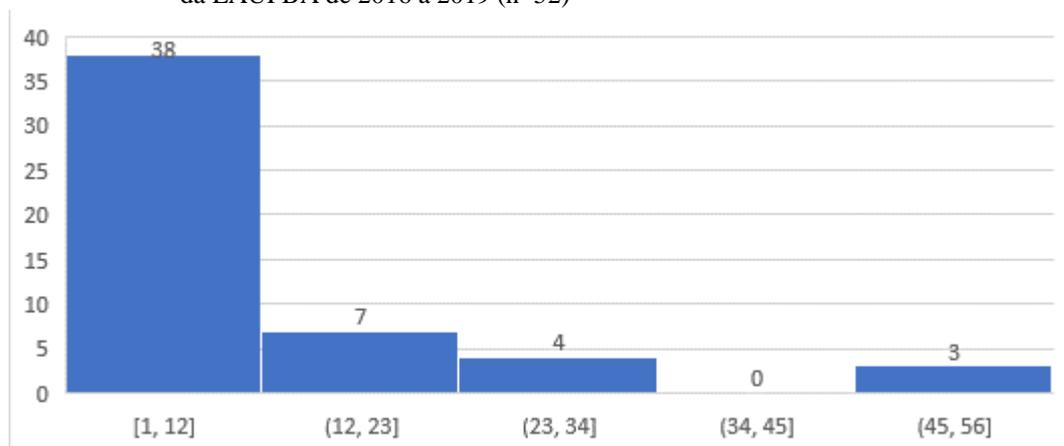
Tabela 2- Sumarização das características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA De 2016 a 2019 (n=52).

Característica	n	Média	DP	CV (%)	Mín.	Mediana	Máx.
Prazo (dias)	52	10.6	11.9	112.7	1.0	7.5	49.0
Nível de gravidade do conflito	52	3.7	1.9	50.2	1.0	4.0	6.0
Grau de dificuldade da resolução	52	3.6	1.7	47.5	1.0	3.5	6.0
Grau de urgência para resposta	52	4.3	1.4	33.1	1.0	5.0	6.0

Fonte: Elaborada pela autora

Ainda de acordo com a **Tabela 2**, observamos que o prazo para resolução das manifestações variou de 1 a 49 dias com tempo médio de resposta de 10.6 dias e desvio padrão de 11.9 dias, apresentando alta variabilidade. 38 das 52 manifestações levaram de 1 a 12 dias para serem resolvidas (**Gráfico 12**), o que está dentro do esperado segundo as determinações legais para as ouvidorias federais. As manifestações com maior prazo de resposta eram referentes à ausência de professor sem justificativa e assédio moral, o que exigiu um tratamento mais cuidadoso, tendo em vista a resistência do corpo docente acionado em realizar um consenso com os discentes que relataram os fatos.

Gráfico 12 - Histograma do prazo, em dias, para resolução das manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBA de 2016 a 2019 (n=52)



Fonte: elaborada pela autora

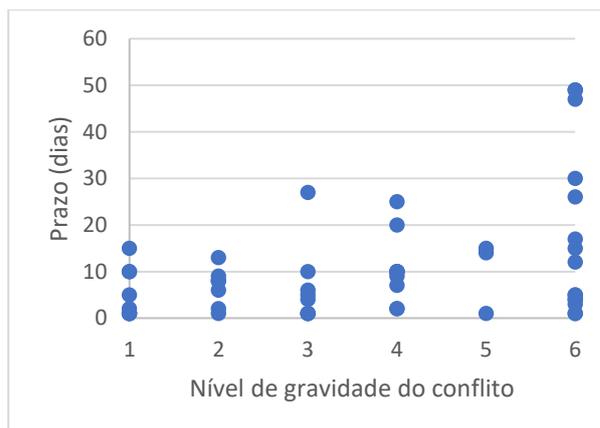
Analisamos também o nível de correlação entre o prazo para resolução das manifestações, o nível de gravidade do conflito, o grau de dificuldade da resolução e o grau de urgência para resposta e seu resultado é apresentado na **Tabela 3**. O prazo para resolução das manifestações apresentou correlação positiva fraca de 0.40, 0.35 e 0.30 com o nível de gravidade do conflito, com o grau de urgência para a resposta e com o grau de dificuldade para a resolução, respectivamente (podemos validar com os diagramas de dispersão apresentados no **Gráfico13**). O nível de gravidade do conflito apresentou correlação moderada positiva com o grau de dificuldade da resolução (0.60) e correlação forte positiva com o grau de urgência para a resposta (0.80).

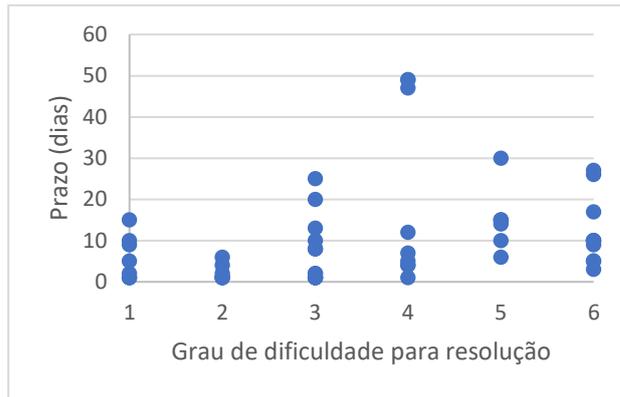
Tabela 3 - Correlação entre as características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Escola de Administração da UFBA de 2016 a 2019 (n=52)

Característica	Prazo (dias)	Nível de gravidade do conflito	Grau de dificuldade da resolução	Grau de urgência para resposta
Prazo (dias)	1.00			
Nível de gravidade do conflito	0.40	1.00		
Grau de dificuldade da resolução	0.30	0.60	1.00	
Grau de urgência para resposta	0.35	0.80	0.42	1.00

Fonte: Elaborada pela autora

Gráfico 13 - Diagrama de dispersão entre as características das manifestações recebidas pela Ouvidoria da Administração da UFBA de 2016 a 2019 (n=52).





Fonte: Elaborada pela autora

Concluindo a pesquisa descritiva sobre os acionamentos, podemos afirmar que as manifestações recebidas pela Ouvidoria da EAUFBA, em sua maioria, são realizadas pelo público interno e, em especial, pelos seus alunos. A via eletrônica se configura como o principal veículo de acesso ao setor para cadastro das manifestações. Reclamações e denúncias foram as modalidades mais identificadas. Os setores mais acionados, por sua vez, foram departamentos e colegiados, o que sugere que estes setores merecem um acompanhamento especial da gestão da Escola no sentido de investigar os principais problemas dos setores para corrigi-los.

Outro fator de relevância na identificação do seu perfil estratégico é um bom cumprimento no prazo das respostas, apesar de ter alta variabilidade. Metade das manifestações levou até 10,6 dias para ser resolvida, o que atende a Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União, de 05 de novembro de 2014. O tempo de resposta apresentou correlação de leve a moderada com o nível de gravidade do conflito, grau de dificuldade de resolução das manifestações e grau de urgência da resposta.

As Ouvidorias Universitárias tornam-se uma via importante de concretização do vínculo entre a comunidade acadêmica, a administração central e a comunidade externa, mobilizando diversos atores da universidade, proporcionando a integração entre seu público e contribuindo para o aprimoramento do serviço institucional

5.2 ANÁLISE DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA OUVIDORIA DA EAUFBA

A realização da pesquisa prevista para alcance do terceiro objetivo específico estabelecido para essa dissertação se deu através de questionário elaborado a partir do *Google forms*, com o envio do *link* aos potenciais respondentes, por e-mail e redes sociais. A

apresentação dos resultados encontra-se dividida em quatro grupos para melhor análise e sistematização.

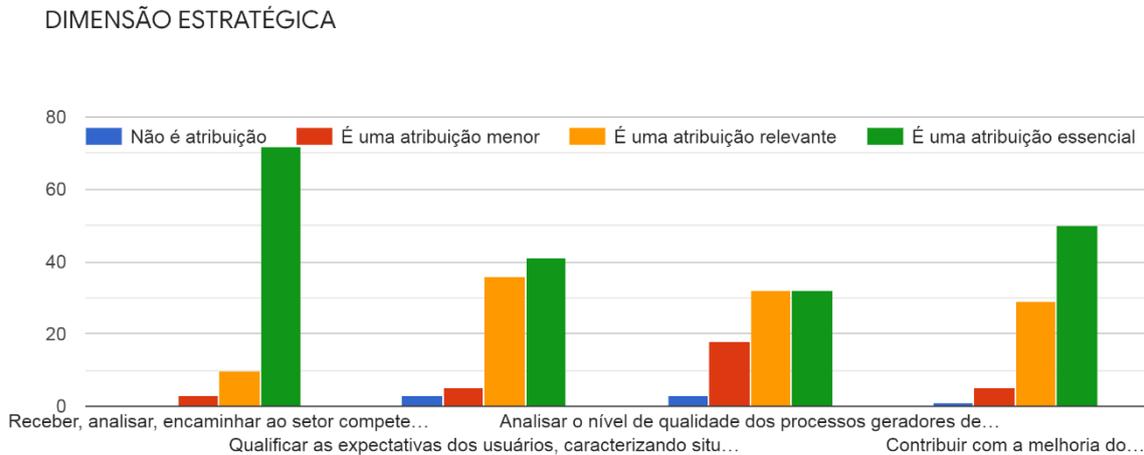
- Grupo 1 - Docentes, técnicos e alunos
- Grupo 2 - Usuários que acionaram os serviços de ouvidoria
- Grupo 3 – Ouvidoria Geral da UFBA
- Grupo 4 - Ouvidores de outras unidades de ensino da UFBA

5.2.1 A comunidade EAUFBA e suas opiniões e expectativas sobre sua ouvidoria

As atribuições da Ouvidoria da Escola abordadas no formulário destinado à comunidade EAUFBA (grupo 1), quanto ao seu nível de importância, foram avaliadas, em média, como relevantes e essenciais. O Grupo 1 é formado por seus docentes, técnicos e discentes, tendo os primeiros formado a maior categoria respondente da pesquisa.

Para efeito comparativo, seguem os gráficos ilustrativos das opiniões da comunidade sobre as principais atribuições da ouvidoria abordadas na pesquisa sob a perspectiva das diferentes dimensões do estudo.

Analisando o Gráfico 14, abaixo, pode-se perceber que a principal atribuição da ouvidoria, sob o ponto de vista da comunidade é *perceber, analisar, encaminhar e acompanhar as manifestações dos usuários*. Dentre 85 respondentes, 72 deles (84,7%) concordam que esta atribuição estratégica é essencial. *Contribuir com a melhoria do funcionamento da escola*, segue, na sequência, apontada por 58,8%, da comunidade participante da pesquisa.

Gráfico 14 - Grau de Relevância Das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Estratégica

Fonte:

elaborado pela autora

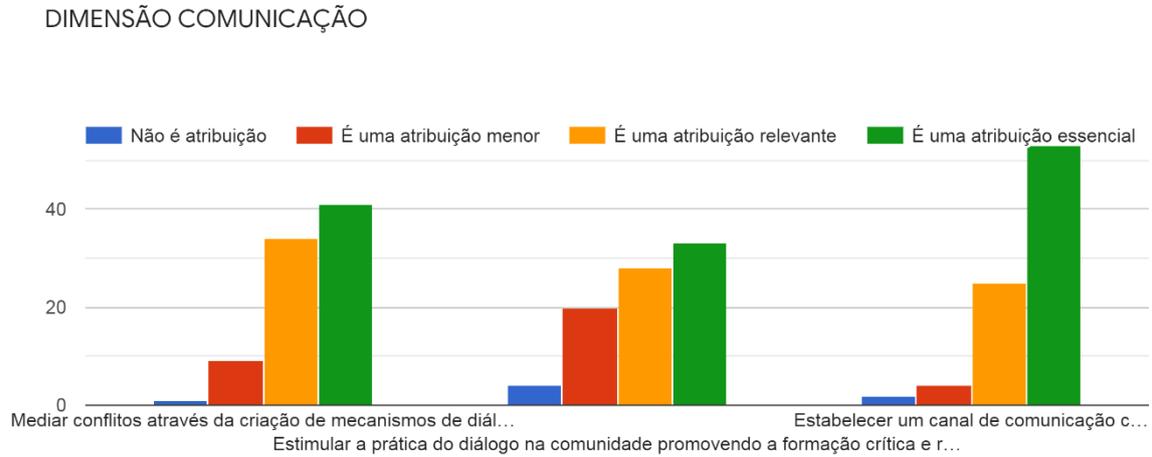
Assertiva 1- Receber, analisar, encaminhar ao setor competente e acompanhar as manifestações dos usuários

Assertiva 2 - Qualificar as expectativas dos usuários, caracterizando situações e contextos para buscar uma solução mais assertiva

Assertiva 3 - Analisar o nível de qualidade dos processos geradores de não conformidade

Assertiva 4 - Contribuir com a melhoria do funcionamento da gestão da Escola de Administração, através de apontamento das falhas de administração e recomendação das possíveis correções

Em relação às dimensões Comunicação e Democrática, respectivamente, pode-se perceber, de acordo com os gráficos 15 e 16, abaixo, que as atribuições *estabelecer um canal de comunicação entre os diversos públicos da comunidade e apoiar a correção de omissões e abusos na instituição* foram eleitas como atribuições essenciais da ouvidoria, com a concordância de 62,4% dos respondentes. *Mediar conflitos e buscar a garantia dos direitos de cidadãos* seguem, na sequência, apontadas, respectivamente, por 56,5% e 51,8% da comunidade participante da pesquisa.

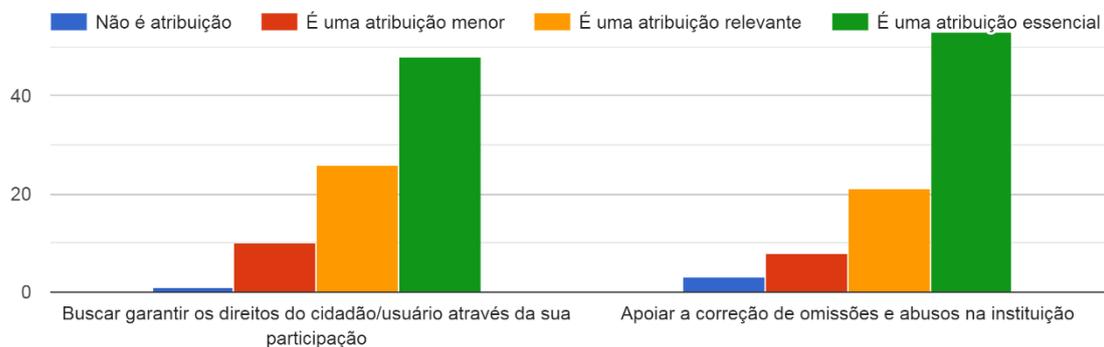
Gráfico 15 - Grau de Relevância das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Assertiva 1 - Mediar conflitos através da criação de mecanismos de diálogo entre as instâncias de gestão da Escola e as outras partes interessadas

Assertiva 2 - Estimular a prática do diálogo na comunidade promovendo a formação crítica e reflexiva

Assertiva 3 - Estabelecer um canal de comunicação com o público interno e externo

Gráfico 16 - Grau de Relevância das Atribuições da Ouvidoria da EAUFBA - DIMENSÃO DEMOCRÁTICA

elaborado pela Autora

Fonte:

Assertiva 1 - Buscar garantir os direitos do cidadão/usuário através da sua participação

Assertiva 2 - Apoiar a correção de omissões e abusos

No sentido contrário, as atribuições *estimular a prática do diálogo, promovendo a formação crítica e reflexiva (dimensão comunicação)* e *analisar a qualidade dos processos geradores de não conformidade (dimensão estratégica)*, foram consideradas, por 28,24% e 24,71% dos respondentes, respectivamente, como menores ou sequer foram reconhecidas como atribuições de fato.

Esses números acima podem revelar uma contradição, a partir do momento que grande parte da comunidade respondeu, em questões anteriores, que a melhoria do funcionamento da Escola e a busca da garantia de direitos são atribuições importantes para a Ouvidoria. Através dos resultados pode-se inferir dois fatos importantes sobre a comunidade EAUFBA. Primeiro, a comunidade não demonstra apresentar um amadurecimento crítico sobre a importância e poder da ouvidoria. Esse amadurecimento não se traduz apenas pela formação universitária e sim pela bagagem de troca de experiências e saberes num sentido mais amplo que permeia a vida política, social e cultural do estudante. Parte-se do pressuposto de que a ouvidoria pode criar referências para promover o diálogo, entre as diversas áreas da unidade de ensino e, de forma mais global, entre seus membros. O segundo aspecto é que a Comunidade EAUFBA mostrou desconhecimento ou não valorização, do potencial papel retroalimentador da ouvidoria enquanto instrumento de melhoria das práticas institucionais. Uma ação efetiva da ouvidoria pressupõe o uso das manifestações dos usuários para identificar o que não está a contento e apoiar a gestão no processo de melhoria contínua.

A atribuição apontada como a mais relevante pela comunidade apresenta-se como a mais óbvia, cotidiana e instrumental. No entanto, essas atribuições corriqueiras da ouvidoria, de registro, cadastro, entre outras, só passam a ter importância quando possibilitam o aprimoramento institucional sob, pelo menos, as três dimensões citadas (democrática, de comunicação e estratégica).

A tabela 4, abaixo, demonstra que a maioria dos respondentes da comunidade, excluindo-se os que optaram pela neutralidade e imparcialidade da opção *não concordo nem discordo*, tem uma visão positiva da ouvidoria da Escola.

Tabela 4 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA em suas Dimensões

Assertivas	Percentuais de respondentes		
<i>Dimensão estratégica</i>			
<i>Assertiva</i>	Discordam ou tendem a discordar	Não concordam nem discordam	Concordam ou tendem a concordar
1. <i>Divulga ações para a correção das falhas organizacionais que identifica.</i>	34,1	14,1	50,6
2. <i>Contribui para manutenção de um bom clima na Escola</i>	11,8	22,3	65,9
<i>Dimensão comunicação</i>			
<i>Assertiva</i>	Discordam ou tendem a discordar	Não concordam nem discordam	Concordam ou tendem a concordar
3. <i>É vista como um canal de participação e tratamento dos problemas institucionais</i>	25,9	17,6	56,5
4. <i>Atua ativamente na mediação dos conflitos internos</i>	27,1	27,1	45,8
5. <i>Ajuda a promover o diálogo entre as equipes</i>	24,7	27,1	48,2
6. <i>A comunidade tem credibilidade na gestão e nas coordenações da escola</i>	11,8	11,8	76,5
7. <i>Proporciona maior segurança e acessibilidade que a ouvidoria geral</i>	26	31,8	40,2
<i>Dimensão democrática</i>			
<i>Assertiva</i>	Discordam ou tendem a discordar	Não concordam nem discordam	Concordam ou tendem a concordar
8. <i>Empodera seu ouvidor para tratar qualquer tipo de problema</i>	23,5	42,3	34,2
9. <i>Existe uma cultura de utilizar a ouvidoria em sentido amplo, incluindo reclamações, sugestões e elogios</i>	40	18,8	41,2
10. <i>A comunidade sente-se motivada a buscar a melhoria da EAUFBA</i>	12,9	12,9	74,2
11. <i>Não teria medo de sofrer retaliações ao acionar a ouvidoria</i>	36,5	12,9	50,6

Fonte: elaborado pela autora

Analisando as assertivas acima que tiveram uma baixa concordância pode-se verificar que a sobre a assertiva7, relativa à dimensão Comunicação, a maioria dos pesquisados, excluindo os que não concordam nem discordam, informou possuir maior acessibilidade à Ouvidoria da Escola do que à Geral. Esse resultado é indicativo da sua relevância, mostrando que estase apresenta como um canal mais acessível para a comunidade.

De acordo com as respostas obtidas para a Assertiva 8, *a ouvidoria é empoderada pela direção da Escola para tratar qualquer tipo de problema*, da dimensão democrática, pode-se verificar que, apesar de não apresentar percentual muito elevado de concordância, expõe que a maioria dos respondentes considera que a ouvidoria da EAUFBA possui autonomia, atributo

importantíssimo para o processo de crescimento e institucionalização de uma ouvidoria. Estes números demonstram o reconhecimento de que a ouvidoria da escola está a serviço do usuário.

Conquanto a ocorrência de respostas mais positivas que negativas, manifestadas pela maioria entrevistada, parece existir uma baixa adesão ao serviço da Ouvidoria. O número ou taxa exata de acionamentos da ouvidoria por membros da comunidade é muito baixo para se considerar que essa está sendo acionada adequadamente e dentro das suas possibilidades. O número bastante reduzido de acionamentos, intuitivamente, permite levantar algumas questões.

Se por um lado, há mais concordância que discordância em relação às assertivas apresentadas no geral, por outro, a maioria de entrevistados, excluindo os que optaram pela imparcialidade da resposta *não concordo nem discordo*, apresentaram baixo conhecimento das atividades desenvolvidas pela ouvidoria, evidenciando falhas de comunicação no processo. O baixo acionamento é ainda mais preocupante quando se observa que esse é combinado com uma visão crítica em relação ao funcionamento geral da escola, conforme percebe-se na resposta, na tabela 5, abaixo, dos 60% que discordam que a Escola funciona de forma adequada, dispensando manifestações.

Tabela 5 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA– Dimensão Comunicação

Assertivas	Percentuais de respondentes		
	Dimensão comunicação		
Assertiva	Concordam ou tendem a concordar	Não concordam nem discordam	Discordam ou tendem a discordar
1. <i>A comunidade conhece, de fato, o leque de atividades desenvolvidas na ouvidoria</i>	22,3	20	57,7
2. <i>A Ouvidoria divulga permanentemente suas atividades para a comunidade</i>	36,5	20	43,5
3. <i>A escola funciona adequadamente e não existe a necessidade de manifestação</i>	17,7	22,3	60,0

Fonte: elaborado pela autora

É possível inferir pela resposta à questão 3 da Tabela 5 que, se a Escola não tem seu funcionamento reconhecido como perfeito e, se os problemas existem, em maior ou menor grau, existe a necessidade de que as pessoas expressem suas insatisfações. Essas, inclusive, já foram reveladas em diferentes pesquisas realizadas na instituição que traduziram diversas insatisfações de alunos com setores específicos da Escola, funcionários, gestores etc.

Embora a EAUFBA seja bem avaliada no panorama geral das unidades de ensino da universidade, seja por excelência de ensino e pesquisa, seja pela sua infraestrutura, a mesma

passa, por problemas institucionais que demandam tratamento, como todas as outras unidades de ensino.

Se o trabalho da ouvidoria tem um bom grau de satisfação frente à comunidade e a Escola permanece com diversos problemas, o que falta para que ela tenha um número de acionamentos maior e se legitime na EAUFBA? Ao que tudo indica, falta uma divulgação maior das suas atividades e uma melhor compreensão do seu papel institucional, como a maioria dos entrevistados deixou explícito.

5.2.2 A Ouvidoria na Prática – A Visão dos Seus Usuários

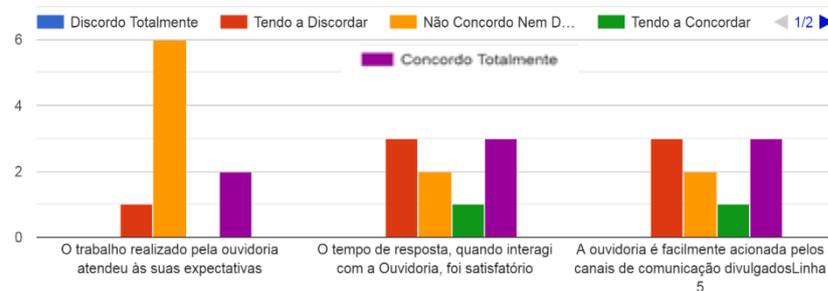
No período de 2016 a 2019, período do estudo, como já mencionado anteriormente, ocorreram 52 manifestações na ouvidoria da Escola. Elas foram tratadas neste trabalho com o objetivo de serem aprofundadas em resposta às questões do estudo.

Para o grupo dos usuários, responsáveis pelas manifestações aqui analisadas, foram levantadas questões adicionais para avaliar a qualidade do serviço da ouvidoria da Escola. Houve muita dificuldade para a resposta, mesmo após um insistente contato com os usuários. Apenas 17,3% dos usuários responderam ao questionário. Para as questões adicionais, excluindo-se os que deram uma resposta neutra, a maioria dos usuários responderam conforme tabela 6, abaixo.

Tabela 6 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA – Dimensão Estratégica

Assertivas	Percentuais de respondentes		
Dimensão estratégica			
<i>Assertiva</i>	Discordam ou tendem a discordar	Não concordam nem discordam	Concordam ou tendem a concordar
1. <i>O trabalho realizado atendeu às expectativas</i>	11,1	66,7	22,2
2. <i>O tempo de resposta foi satisfatório</i>	33,3	22,2	44,5
3. <i>A ouvidoria é facilmente acionada pelos canais de comunicação</i>	33,3	22,2	44,5

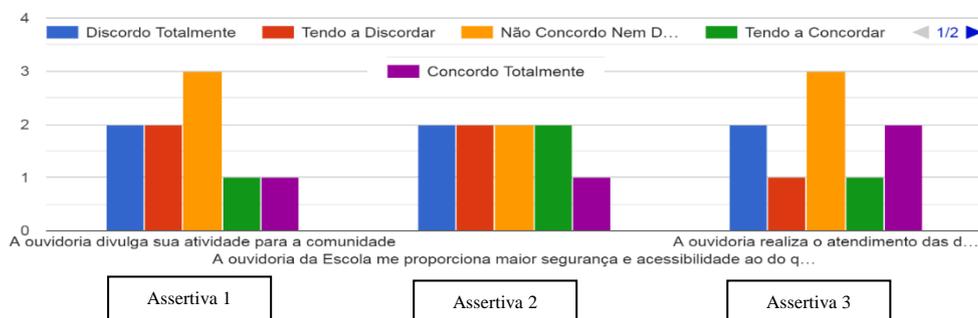
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 17 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Estratégica

Fonte: elaborado

A resposta neutra à primeira Questão, *O trabalho realizado pela Ouvidoria atendeu às suas expectativas*, demonstra que a maioria dos respondentes tem uma visão intermediária em relação ao trabalho desenvolvido. No entanto, novamente, excluindo as respostas neutras, parecem existir mais pessoas satisfeitas do que insatisfeitas com o serviço da ouvidoria (atendimento das expectativas, tempo de resposta e acessibilidade aos canais de comunicação) em relação à dimensão estratégica.

Pode-se perceber no gráfico 18, abaixo, que existe um consenso de que um dos problemas relevantes da ouvidoria da Escola é que ela não tem divulgado satisfatoriamente seu leque de atividades.

Gráfico 18 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA- Dimensão Comunicação

Fonte: elaborado pela autora

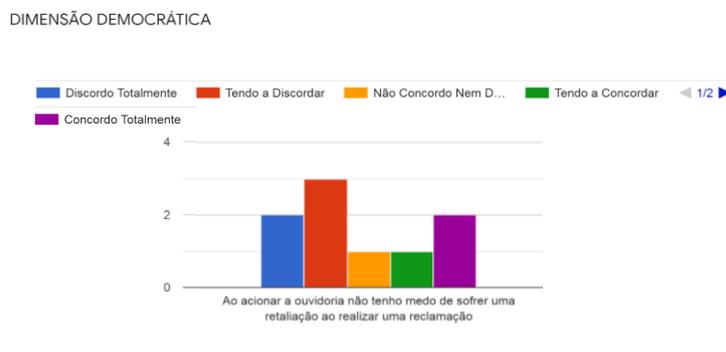
Assertiva 1 - A Ouvidoria divulga sua atividade para a Comunidade

Assertiva 2 - A Ouvidoria da Escola me proporciona maior segurança e acessibilidade do que a Ouvidoria geral.

Assertiva 3 - A Ouvidoria realiza atendimento das demandas com foco nas diferentes partes interessadas da Escola de Administração.

Em discordância às respostas da comunidade em geral, a maioria do grupo 2, dos usuários tende a discordar ou discordam de duas assertivas, conforme os gráficos 19 e 20 abaixo.

Gráfico 19 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA



Fonte: elaborado pela Autora

Assertiva – Ao acionar a ouvidoria não tenho medo de sofrer retaliação em caso de manifestação

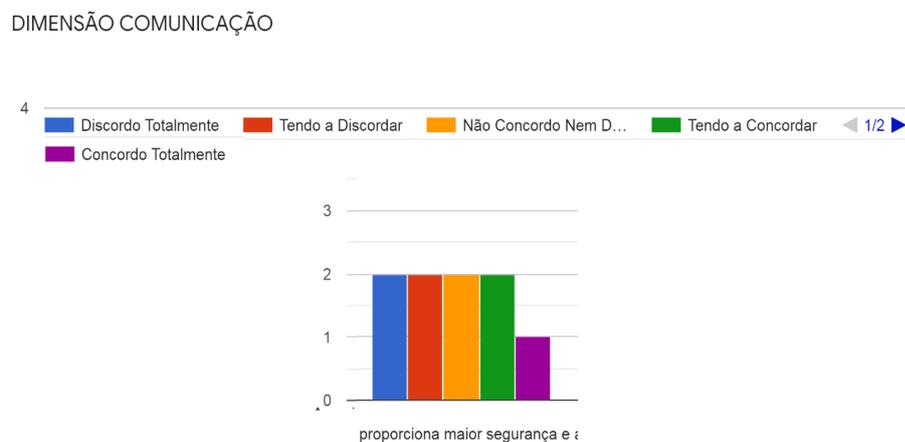
A resposta apresentada acima mostra que o componente medo de retaliação, na prática, não pode ser descartado como um fator inibidor ao acionamento da ouvidoria, ainda que a grande maioria de respondentes que não acionou o serviço não relatasse explicitamente esse receio. No entanto, sabe-se que o sistema ainda não avançou com propriedade nas questões que envolvem transparência.

Além da retaliação, a falta de confiança na ouvidoria da Escola também pode ter um papel dificultador para a realização dos acionamentos. No grupo 2, dos usuários, ao contrário do grupo 1, representado pela comunidade em geral, a maioria demonstrou menor confiança na ouvidoria da Escola em relação à ouvidoria geral, embora a tenha acionado, o que pode traduzir a visão dos usuários de que a ouvidoria pode atuar corporativamente com a gestão e os setores da Escola.

De certa forma, houve algumas tentativas corporativistas frustradas por parte das áreas responsáveis pelo tratamento das manifestações de que a ouvidoria aceitasse e transmitisse respostas insatisfatórias aos usuários. Nesses casos, a ouvidoria buscou intervir junto aos setores da escola a fim de ressaltar as justificativas e necessidades reais do usuário

No gráfico 20, abaixo, verificou-se que a maioria do grupo 2, dos usuários tende a discordar ou discordam da assertiva *A ouvidoria da escola proporciona maior segurança que a geral*. Além disso, essa assertiva apresentou um percentual alto de respostas neutras nos dois grupos (comunidade geral e usuários), o que sugere que muitos respondentes não consigam relativizar qual ouvidoria lhe dá mais segurança (a geral ou a da EAUFBA).

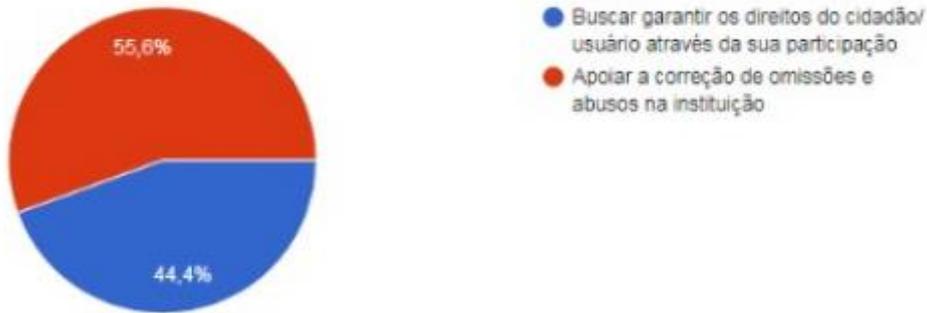
Gráfico 20 - Avaliação da Ouvidoria da EAUFBA - Dimensão Comunicação



Fonte: elaborado pela Autora

Na análise das assertivas sobre as atribuições da ouvidoria, por sua vez, foi verificado que 55,6% dos usuários consideram que *apoiar a correção de omissões e abusos na instituição* (dimensão democrática), e *mediar conflitos através da criação de mecanismos de diálogo entre as instâncias de gestão da Escola e as outras partes interessadas* (dimensão comunicação) são papéis essenciais da ouvidoria, conforme gráficos 21 e 22, abaixo.

Gráfico 21 - Relevância das atribuições da ouvidoria da EAUFBA - Usuários - Dimensão Democrática



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 22 - Relevância das Atribuições da ouvidoria da EAUFBA- Usuários - Dimensão Comunicação



Fonte: elaborado pela Autora

Em seguida, 44,4% acreditam que contribuir com a melhoria da escola é atribuição essencial da ouvidoria, bem como, estabelecer canal de comunicação e buscar garantia de direitos de cidadania.

Gráfico 23 - Relevância das Atribuições da ouvidoria da EAUFBA - usuários - Dimensão Estratégica



Fonte: elaborado pela Autora

Na visão dos usuários, no que tange à atribuição da ouvidoria, apoiar a correção de abusos e omissões na instituição, foi escolhida como a principal atribuição da ouvidoria, o que traz uma perspectiva subliminar, que apoiada nas observações dos atendimentos e relato de diversas manifestações, na condição de responsável pela ouvidoria, expressa um sentimento de que estão no limite frente a situações de difícil resolução ou constrangedoras frente aos membros da comunidade, principalmente sobre os alunos, conforme os resultados da parte 1 deste trabalho, onde houve explicitado alguns casos de assédio moral na relação aluno professor conforme números de gráfico em seção anterior. Há alunos que citaram intimidação e descompromisso por parte do departamento, setor responsável pela notificação da manifestação ao professor. Nestes casos, foi necessária a interveniência do Diretor para conversar com o professor em questão.

A procura pela ouvidoria, percebe-se, de um modo geral, ocorreu, fundamentalmente, em situações bem críticas, quando as escutas dos seus pares ou das instâncias hierarquicamente superiores falharam.

5.2.3 A visão da Ouvidoria Geral sobre a Ouvidoria Da Escola de Administração

A ouvidoria Geral da UFBA, criada em 2014, no início do primeiro reitorado do Professor João Carlos Salles, participou da pesquisa, através de um questionário personalizado, enviado por *e-mail*. Foi de extrema importância a opinião do Ouvidor Geral pois essa trouxe a

visão complementar de uma ouvidoria central, mais abrangente, em relação a uma ouvidoria auxiliar, mais setorizada.

A pesquisa com o ouvidor Geral revelou que a ouvidoria da Escola traz uma base de apoio de extrema relevância para a Universidade, já que ela tem colaborado, filtrando e mediando as manifestações da sua comunidade. O ouvidor Geral concorda que, dentro da perspectiva estratégica:

1. A ouvidoria da EAUFBA apresenta-se como setor estratégico para a Universidade.
2. A ouvidoria Geral tem recebido menos manifestações da comunidade EAUFBA desde a sua implantação.
3. A ouvidoria da EAUFBA auxilia a Ouvidoria Geral na resolução dos problemas da própria unidade.
4. A criação das ouvidorias nas Unidades de Ensino foi positiva para a resolução dos problemas da Universidade.

Sob a dimensão Comunicação e mediação de conflitos, também houve concordância que:

5. Os problemas encaminhados a ouvidoria geral são resolvidos com maior facilidade nas unidades que tem ouvidoria própria.
6. A divulgação contínua da ouvidoria nas redes sociais estimula a participação.

A maior resolutividade das questões em unidades que possuem ouvidoria próprias sinaliza uma parceria entre as ouvidorias na resolução dos conflitos institucionais, sendo que parte destes tem sido tratada e resolvida na esfera da própria Escola, o que diminui a demanda de tratamento de manifestações pertinentes à Escola na ouvidoria Geral.

Outro dado relevante obtido foi o de que os membros das unidades de ensino não são os principais acionadores da Ouvidoria Geral, mas os órgãos administrativos. A cultura de manifestação por ouvidoria parece não ser tão propagada ou presente nas unidades de ensino da UFBA, embora, sob a perspectiva democrática, a Ouvidoria Geral informe que *pode ser facilmente acessada por toda a sua comunidade, independente da condição social e que o atendimento pode ser presencial ou via internet, com cumprimento dos prazos estabelecidos para resposta.*

O Ouvidor Geral afirma que a divulgação contínua da ouvidoria nos diversos meios de comunicação, inclusive nas redes sociais, e em eventos, tem sido ferramenta importante para o estímulo à participação da comunidade.

5.2.4 As ouvidorias das unidades de ensino suas realidades, similaridades e diferenças

Seguem os destaques das respostas das duas ouvidorias envolvidas na pesquisa: Direito e Matemática, tendo em vista que apenas estas informaram ter ouvidoria. Estas ouvidorias responderam os formulários próprios destinados a elas. As conclusões da pesquisa após as respostas dos formulários, por seus ouvidores foram as seguintes:

- 1. A taxa de resolução das manifestações em até sete dias apresentou alto percentual. Esse dado foi consensual entre as ouvidorias pesquisadas e a ouvidoria da EAUFBA*
- 2. A quantidade de processos de melhoria implantados variou de média a alta. Esse dado revela que realmente existe um vínculo estreito entre o conhecimento da existência do problema e a implantação de alguma ferramenta que previna ou trate o mesmo de forma contínua.*
- 3. A frequência dos contatos entre ouvidorias foi média. No caso da Ouvidoria da EAUFBA é possível afirmar como coordenadora do setor que tem sido insuficiente*
- 4. Taxa mensal de manifestações de usuários de média a baixa. Este fato revela novamente a baixa adesão da comunidade aos serviços de ouvidoria universitários. A cultura de manifestação por ouvidoria como setor mediador parece não ser tão propagada nas faculdades e escolas da UFBA. O resultado mostra o nível de subutilização do Sistema da Ouvidoria. Apenas 52 pessoas utilizaram o serviço no lapso temporal de três anos, numa comunidade de aproximadamente 1100 pessoas. Existe uma nítida resistência à utilização do sistema da Ouvidoria.*
- 5. O nível de conhecimento da comunidade sobre o papel da ouvidoria foi considerado de baixo a médio, o que reforça a necessidade de divulgação do seu papel na vida universitária.*
- 6. A Taxa de abrangência de canais de atendimento foi considerada alta pela unidade A e baixa pela unidade B.*
- 7. O nível de gravidade dos conflitos foi considerado baixo a médio. No entanto, o grau de dificuldade na mediação dos conflitos institucionais foi relatado como de médio*

a alto. Conflitos não tão graves parecem apresentar certo grau de dificuldade de resolução em razão de vários entraves burocráticos dentro da própria instituição.

Nas duas unidades envolvidas na pesquisa, houve um empate na categoria que mais aciona a ouvidoria. *Alunos e professores fazem parte das categorias das unidades de ensino que mais realizam acionamentos*. No caso da Escola de Administração, verificou-se na pesquisa de documentos e registros que os alunos são, com larga folga, os principais acionadores.

Dentre os setores mais acionados nas outras unidades foi citada a Diretoria e dentre as modalidades de manifestação mais realizadas consta a reclamação, geralmente com problemas envolvendo docentes. Neste caso, estas respostas coincidiram parcialmente com realidade da ouvidoria da EAUFBA, com alto índice de denúncias e reclamações sobre assédio moral na relação professor-aluno, mediados diretamente pelo Departamento, cujo coordenador teve autonomia na mediação dos conflitos dessa natureza. Foram poucos casos na unidade que necessitaram da intervenção do Diretor.

O principal entrave aos acionamentos relatado pelas outras ouvidorias foi o descrédito com o trabalho realizado. No caso da EAUFBA esse descrédito não foi consensual nos dois grupos estudados (comunidade e usuários).

5.2.5. Avaliação dos Resultados e das Hipóteses Apresentadas

Diante do apresentado, concluímos a veracidade do pressuposto de que **há uma assimetria entre os números de problemas e de boas práticas percebidos na unidade e, respectivamente, o número de acionamentos com críticas negativas ou positivas**.

Testamos as hipóteses elencadas e concluímos com a pesquisa que:

1. Houve um consenso a respeito do desconhecimento do leque de atividades da ouvidoria o que comprova que sua comunidade não conhece bem suas atividades. Desta forma, *a falta de visibilidade da ouvidoria* da Escola, por divulgação inadequada ou insuficiente, está comprometendo a sua legitimação, na medida em que o *desconhecimento do seu trabalho* implica em um número mais reduzido de acionamentos.
2. O componente psicológico *medo de retaliação, embora relatado, por alguns usuários, não se mostrou* o principal fator dificultador do acesso do usuário à ouvidoria da EAUFBA. o componente medo de retaliação, na prática, não pode ser

descartado como um fator inibidor ao acionamento da ouvidoria, ainda que a grande maioria de respondentes que não acionou o serviço não relatasse explicitamente esse receio.

3. Não há como atribuir o descrédito dos usuários em relação ao sistema de ouvidoria como justificativa para o seu baixo acionamento. Ao contrário do grupo 1, comunidade em geral a maioria dos respondentes do grupo 2, usuários, amostra significativamente menor, mas que utilizou o serviço, demonstra menor confiança na ouvidoria da Escola, embora a tenha acionado. No entanto, essa questão apresentou um percentual alto de respostas neutras nos dois grupos, o que dificulta precisar em que medida as duas variáveis verdadeiramente se relacionam.
4. Embora a Escola se destaque sobremaneira no panorama da universidade, seja pela qualidade do ensino e pesquisa, seja pelas suas condições de instalações, houve consenso acerca da existência das deficiências e entraves no seu funcionamento e sobre a necessidade de se manifestar e não relativizar os problemas. Ou seja, o padrão de excelência da escola, demonstrada pelas suas notas em avaliações de ensino superior, não parece justificar o baixo número de acionamentos.
5. A comunidade EAUFBA informou que tem maior segurança no potencial de escuta de uma ouvidoria que compartilha fisicamente o mesmo local de vivência do que em uma ouvidoria geral, mais distante. No grupo 2 representado pelos usuários, ao contrário do grupo 1, comunidade em geral, a maioria demonstrou menor confiança na ouvidoria da Escola, embora a tenha acionado. Essa questão apresentou um percentual alto de respostas neutras nos dois grupos, o que pode traduzir que muitos respondentes não consigam relativizar qual ouvidoria lhe dá mais segurança (a geral ou a da EAUFBA).

Concluimos, após a pesquisa, que dentre os eixos temáticos abordados no estudo, sob a dimensão comunicação se configura como um dos principais entraves na legitimação da ouvidoria da EAUFBA. Tendo em vista que esta tem sido aberta a todos sem distinção que querem exercer seu direito de participar do processo de gestão e decisório da unidade, no entanto por motivos como a falta de divulgação adequada das atividades e trabalho da ouvidoria (dimensão comunicação) não tem se manifestado em número expressivo para que a ouvidoria possa cumprir sua missão estratégica de possibilitar o crescimento do número de processos de melhoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante os estudos para a elaboração dessa pesquisa, foi possível observar a existência de uma referência ideal de uma ouvidoria transformadora, entretanto, ao final do estudo é possível concluir que existe uma lacuna a ser preenchida e caminhos para serem traçados para que a ouvidoria da EAUFBA possa assumir no seio universitário um lugar que atenda e exercite a sua dimensão instrumental de eficiência, a prática cotidiana de cidadania e a comunicação construtiva nas relações institucionais.

Embora o histórico demonstre a expansão das ouvidorias no país e o interesse das organizações em implantá-las e mantê-las, percebe-se, no decorrer do tempo, a acomodação em torno do seu papel instrumental e cotidiano de registro e correção e o afastamento da ouvidoria de seu papel inovador e impulsionador de mudanças.

Iasbeck (2012), em seus estudos sobre as ouvidorias, afirma que com o passar do tempo as relações de consumo foram marcadas pela burocratização e padronização de procedimentos que acabaram minando seus aspectos comunicacionais e de inovação.

Perissé e Alevato (2011) afirmam que existe uma lacuna entre seus ideais e a realidade das organizações que por vezes apenas cumprem a obrigação de criar ouvidoria e negligenciam a dimensão política e social de contribuir com a democracia, de ser instrumento de cidadania e até a dimensão econômica de instrumento de gestão eficiente. “No confronto de seus ideais com a realidade das organizações de trabalho, muitas vezes as discrepâncias e contradições não são poucas, levando as ouvidorias de empresas a perguntar-se pela especificidade de suas ações” (PERISSE; ALEVATO, 2011, p. 18).

É a comunicação interna que possibilita a exposição de opiniões, críticas, sugestões e o compromisso organizacional. Os dados da pesquisa sugerem que o funcionamento da ouvidoria sem um lugar de comunicação para os colaboradores pode ser ambíguo.

Cada ator da comunidade universitária pode contribuir para que a ouvidoria cumpra o seu papel de forma autônoma, independente e eficaz. A ouvidoria precisa ser reconhecida como instância estratégica, ajudando a Escola para que os problemas não se repitam, e não os resolvendo pontualmente. Este precisa ser o novo lugar da ouvidoria, um lugar proporcionador da melhoria contínua dos processos institucionais, onde todos possam colaborar de forma ativa na gestão.

O ouvidor precisa atuar com independência em relação à gestão da Escola, porém deve estar alinhado à ela, no sentido de potencializar seu desempenho, através da descoberta dos seus pontos fortes e fracos para que a gestão possa implantar processos de melhoria contínua. Seria importante sensibilizar os gestores sobre a relevância da atividade de ouvidoria. Quando as sugestões alinhadas aos relatórios gerenciais indicadas pela ouvidoria são acatadas pelas instâncias acadêmicas e administrativas, estas podem permitir a melhoria dos serviços prestados.

O ouvidor também deve estar alinhado à comunicação institucional. Essa parceria pode ser importante na divulgação do trabalho da ouvidoria para que a comunidade informada das suas atividades, possa acioná-la em diversas situações cotidianas, e assim permitir a transparência no universo organizacional, ampliar a participação no âmbito decisório da gestão, auxiliar nas análises de diagnóstico e propiciar a implantação de soluções dos problemas da universidade (LUZ, 2012), além de possibilitar o gerenciamento e administração de conflitos internos.

O trabalho da ouvidoria permite avaliar a atuação de cada setor, de modo a evitar a recorrência de problemas, possibilitando diminuir custos e retrabalho, de modo que os recursos sejam bem utilizados e os problemas decorrentes da burocracia sejam atenuados.

Melhorar a divulgação da ouvidoria e sair do anonimato demonstra uma atitude proativa para legitimar a ouvidoria, bem como promover a compreensão dos seus serviços no meio acadêmico.

A estratégia de facilitação visa construir respostas com a participação de todos os intervenientes do ambiente acadêmico, sejam eles docentes, discentes, técnicos ou terceirizados, convergindo para uma compreensão institucional compartilhada, aberta à aprendizagem, que favoreça a superação de insuficiências institucionais.

A integração tem que ocorrer em todas as esferas na unidade e inclusive entre as ouvidorias. Melhorar a interlocução entre ouvidorias dentro da universidade pode propiciar a intercambialidade de ideias e experiências favoráveis ao processo de avanço do trabalho proposto pelas ouvidorias.

Além disso, cabe aos professores trazerem para a ouvidoria seus relatos de insatisfações no ambiente laboral, suas percepções em sala de aula que possam agregar melhorias institucionais bem como estarem disponíveis para receberem e dar tratamento as diversas

demandas dos alunos que acionarem os serviços da ouvidoria, para que sejam reduzidos os números de acionamentos por assédio moral ou qualquer tipo de constrangimento aos discentes.

Os técnicos podem contribuir em diversas frentes, nas sugestões de melhoria de infraestrutura, por exemplo. Como participam dos processos de trabalho administrativos, podem sugerir melhorias nos desenhos dos processos institucionais. Além disso, muitos atendem diretamente os alunos, assim têm uma relação mais próxima e individualizada, o que gera um poder de escuta que pode ser importante para a ouvidoria.

Os alunos são a peça principal nesse processo, tendo em vista que são maioria e justificam a existência da unidade de ensino. São os principais consumidores dos serviços prestados dentro de uma universidade. O ensino visa atendê-los, por isso devem cobrar e serem partes ativas na construção de uma escola que visa atingir um padrão de excelência. Os discentes devem cobrar bom ensino, infraestrutura adequada, sistemas da área de TI avançados etc. Devem dar sugestões, pontuar o que tem sido feito e como poderia ser aperfeiçoado.

Da ouvidoria da Escola espera-se que possa agregar sempre e continuamente. Espera-se que possa transformar suas informações mais preciosas em instrumento de melhoria dos processos e serviços da universidade.

REFERÊNCIAS

- ALECANSTRO, M. S. **Gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- ALVES JUNIOR, M. N. **A contribuição estratégica das ouvidorias para melhoria dos serviços prestados pelas organizações**: um estudo de caso na Secretaria de Estado e Saúde de Santa Catarina. 2002, 167 f., Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina Florianópolis, 2002.
- ANTUNES, C. K. S. A Ouvidoria em seu bi função: uma ferramenta de inteligência competitiva à gestão. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 1, n. 1, p.144-180, fev. 2010.
- AVRITZER, L. Reforma Política e Participação no Brasil. In: AVRITZER, L.; ANASTASIA, F. (Org.). **Reforma Política no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 35-45.
- BAESSO, R. S. Ouvidorias: Mecanismos Singulares de Governança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 37., 2013 Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB464.pdf: Acesso em 15 nov. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARREIRO, A.; HOSSNE, D.; SOBRINHO, F. Ética e Ouvidoria Pública. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org. **Construindo a Ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: Unicamp/Ouvidoria, 2011. p. 59-76.
- BARROSO FILHO, J. Ouvidoria, compliance e auditoria interna são órgãos complementares. **Revista Consultor Jurídico**, edição de 9 de outubro de 2015.
- BASTOS, C. S. P; Pereira, C.L.C. O fortalecimento das Ouvidorias como instrumento de controle social: análise e impactos para a aplicação da Lei 13.460/2017. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)** Ano 2 - nº 2 – 2019.
- BIAGINI, L.; GOMES, M. L. Ouvidoria: uma reflexão como instrumento de controle. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 2, nº 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/324>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- BLOK, M. **Compliance e governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Cartilha Aplicação da **Lei de Acesso à Informação na Administração Pública Federal**. 3ª Edição. Revista, Atualizada e Ampliada. Brasília, 2018.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Defesa do usuário e desburocratização**. Brasília: ESAF, 2017.

BRASIL. Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo Brasília, DF, 18 jul.. 2004. Seção 1, p. 2. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 10 fev. 2020.

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** Brasília, DF, 27 jun. 2017. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 06 jun. 2018. ISSN 1980-8860 RVMD, Brasília, V. 12, nº 2, p. 306-321, 2018 E-mail: rvmd@bol.com.br 320.

BRASIL. Decreto no 8777/2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 mai. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BRASIL. Decreto Nº 8.243, 23 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências., **Diário Oficial da União**, Presidência da República, Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos Brasília, DF, 26 mai. 2014, p. 6.

BRASIL. Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria Geral da União, de 05 de novembro de 2014. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 nov. 2014.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de ouvidoria pública**: rumo ao sistema participativo. Brasília: CGU, 2013.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Orientações para implantação de unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo**. 5. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: ASCOM: CGU, 2012. 46 f.

BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011 - Edição extra.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 de novembro de 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Dá nova redação ao art. 37 da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos. Reforma administrativa. 2. ed. rev. Brasília: Mare, 1998^a.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, n.45, p.49-95, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n.º 1, p. 04-40, jan./abr. 1996.

CALADO, C. L. A. Síntese histórica das ouvidorias universitárias no Brasil. In: FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 1, 2012, Recife. **Slides [...]**, Recife, 2012.

CAMARGO, A. R. **Ouvidores de capitânicas/comarcas**. Disponível em <http://mapa.an.gov.br/index.php/dicionario-periodo-colonial/219-ouvidor-de-capitania-comarca>. Acesso em 6 nov. 2018.

CAMATTI, T. B. **A Ouvidoria na Universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação**. 2014. 348 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CAMPOS, A.; ALVES, B.B.C.. Ensaio sobre a contribuição das Ouvidorias Públicas para a Educação em Direitos Humanos e para a consolidação de ASSEMAE - Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento 638 uma cultura democrática no Brasil. **Revista Jurídica Unicuritiba**, v. 1, n. 34, p. 138-154, 2014.

CARDOSO, A. S. R. Ouvidoria Pública e Democracia. In CARDOSO, A.S.; LYRA, R.P. (Org.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil: terceira coletânea**. João Pessoa: UFPB, 2012.

CARDOSO, A. S. R. Ouvidoria pública e democracia. In: SÁ, F.; LOPES, S. F. G.; PIRES, R. R. C. (Org.) **Estado, instituições e democracia**. 1. ed. Brasília: IPEA, v. 2, 2010.

CARDOSO, A. S. R. **Ouvidoria Pública Como Instrumento de Mudança**. Texto para Discussão, Brasília: IPEA, v. 1480, p. 1-37, 2010.

CARDOSO, A. S. R. Ouvidoria x mediação: reflexões sobre um conflito. **Revista Cliente SA**, v. 5, n. 51, p. 61-62, 2006.

CASTRO, A. C. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: InterSaberes. Corporativa, Instituto Brasileiro de Governança, 2014.

CASTRO, C. M. **Relatório da Ouvidoria da UFJF**. Juiz de Fora, 1997.

COMPARATO, B. K.. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. In: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R.(Org.) **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**, Brasília: Ipea, 2016.

COMPARATO, B. K. As ouvidorias de polícia no Brasil: balanço de uma década. In: LYRA, Rubens Pinto. **Participação, democracia e segurança pública: a experiência brasileira**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2008.

CONSTELA, C. R.; LYRA, R. P. (Orgs.). **Defensorías del Pueblo y Olvidarías en Iberoamérica: nuevos conceptos y perspectivas**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Ouvidoria Pública: rumo a um sistema participativo**. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012a.

DAGNINO, E.; OLVERA, A. J.; PANFICHI, A. Para uma outra leitura sobre a disputa pela construção democrática na América Latina. In: DAGNINO, E.; OLVERA, A. J.; PANFICHI, A. (Org.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving, not steering**. New York, NY: M.E. Sharpe, 2003.

DUARTE, J. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DUARTE, J. **Comunicação Pública: Estado, Mercado e Interesse Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ENAP. **Controle Social**. Brasília, DF. 2015. Disponível em: www.enap.gov.br. Acesso em: 6 jun. 2018.

FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 2014, Recife. **3ª Carta do Recife**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2014. Disponível em: Acesso em: 10 jul. 2015.

FREITAS, D. T. Ação reguladora da União e qualidade do ensino obrigatório (Brasil, 1988-2007). **Revista Educar**. Curitiba: Editora UFPR, n. 31, p. 30-51, 2008.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. 1. ed. São Paulo: Atlas. v. 1, 2012, 300 p.

GOMES, M. E. A. C. Modelos de ouvidorias públicas no Brasil. In: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R (Orgs.). **Ouvidoria Pública Brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, p. 10-41, 2016.

GUIA DE OUVIDORIAS: **Brasil 2011**. São Paulo: ABRAREC; Padrão Editorial, 2011. Disponível em: www.ibgc.com.br. Acesso em: 2 de set. de 2019.

IASBECK, L. C. A. Competências comunicacionais em ouvidoria. In: IASBECK, L. C. A. (org.). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Editora Sulina, p. 21-56, 2012.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria é Comunicação. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, p. 14-24, 2010.

KALIN, E. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan.Roman, 2013

LEAL, R. P. C; FILHO J. R. F. **Governança Corporativa e criação de valo**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editoria, 2014. (Série: IBGC Orienta). 56 p.

LOBATO, A. **Considerações sobre o trabalho da ouvidoria da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, 2009. Disponível em http://fnou.com.br/site/assets/publicacoes/ouvidoria_uerj.pdf. Acesso em 15 ago. 2020.

LUHMANN, N.. **Sociedad y Sistema laAmbición de laTeoría**. Barcelona, Buenos Aires, México: EdicionesPaidós; I.C.E. laUniversidad Autónoma de Barcelona, 1990.

LYRA, R. P. Um Ombudsman Universitário. **O Norte**, 9.mar.1990.

LYRA. Ouvidor: o defensor dos direitos humanos na administração pública brasileira. In LYRA, R.P., **Participação, democracia e segurança pública a experiência brasileira**, João Pessoa: Editora UFPB, 2008, p. 65-96.

LYRA; CARDOSO, A. R. (Org.) **Novas Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**, João Pessoa: Ed.UFPB, 2011, 310 p.

LYRA; GOMES, M. E. A. C. BATISTA, G. B. M. **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**. Curitiba-PR: Editora UFPR, 2004. 172 p.

LYRA; LEMOS, P. Propostas Parlamentares e do Governo Federal para um sistema nacional de ouvidorias. In: LYRA, R. P. (Org.). **A Ouvidoria Pública no Brasil: modelos em disputa**. João Pessoa. Editora Universitária da UFPB, 2014.

MARCELINO, K. J. A Gestão por Competências: resultados da pesquisa de satisfação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco. **Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco**, Recife, ano 1, n. 1, p. 85-91, 2010.

MARTINS, A. A.F.M. **Ouvidoria como instrumento de controle social e uso da razão pública: o caso da UFS**. 2016. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016.

MARTINS, A. A.F.M **Ouvidoria públicas federais: análise dos elementos que contribuem para a promoção da gestão social**. Brasília: IPEA, v. 2088, p. 1-29, 2015 (Texto para Discussão).

MENEZES, R. A.; LIMA NETO, F. C. ; CARDOSO, A. S. R. **A atuação das ouvidorias públicas federais como instâncias de controle e participação social no Brasil**. Brasília: IPEA, v. 2286, p. 1-24, 2017. (Textos para Discussão).

MENEZES, R. A.; LIMA NETO, F. C. ; CARDOSO, A. S. R. . As Ouvidorias e o Uso Público da Razão: proposta de um modelo ideal-possível à luz dos atos normativos das ouvidorias públicas federais no Brasil. In: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R.. (Org.). **Ouvidoria Pública Brasileira: reflexões, avanços e desafios**. 1ed.Brasília: IPEA, 2016, p. 79-102..

MENEZES, R. A.; LIMA NETO, F. C. ; CARDOSO, A. S. R.. Projeto Coleta OGU 2014: um retrato das ouvidorias federais brasileiras. In: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R.. (Org.). **Ouvidoria Pública Brasileira: reflexões, avanços e desafios**. 1ed.Brasília: IPEA, 2016, v. 1, p. 215-228.

MINAYO, M. C. S. Introdução: Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO M. C. S, ASSIS E. R., SOUZA E. R. S. (Orgs). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008. p. 19-51.

MORAES, D. et al. **A ouvidoria como um processo democrático: sua história e experiência no Pará. Belém: Secretaria do Estado da Administração (Sead)**, Governo do Pará, 2010. Disponível em: <http://www.sead.pa.gov.br/sites/default/files/ouvidoriacomoprocessodemocraticohistoriadasouvidorias.pdf> .Acesso em: 30 jul. 2019.

OLIVEIRA, T.F.S. **Ouvidoria da UFCG: controle social e melhoria da gestão universitária**. 2016. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB, 2016.

OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de ouvidoria pública: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Ascom/CGU, 2018

OUVIDORIA GERAL DA UNIÃO. **Orientações para Implantação de uma Unidade de Ouvidoria: rumo ao sistema participativo**. 5. ed. Brasília: Ouvidoria Geral da União, 2012.

PEIXOTO, S. F.; R.; MARSIGLIA; R. M. G.; MORRONE; L.C. Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 22, n. 3, jun./set. 2013.

PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**, São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

PERISSÉ, N. B., ALEVATO, H, M. R. Ouvidorias de empresa: construções em cidadania organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011. Excelência em gestão.org. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0372_1844.pdf>. Acesso em 15 dez. 2018.

PINTO, E.; LYRA, R. P. **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.

ROMÃO, J. E. E. O papel das ouvidorias públicas na efetivação do controle social. In: FÓRUM BRASILEIRO DE CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIREITO FUNDAMENTAL AO BOM GOVERNO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2011.

SALES, L. M. M. Ouvidoria e mediação: instrumentos de acesso à cidadania: **Pensar**, Fortaleza, v. 11, p. 154-167, fev. 2006. Disponível em: <ojs.unifor.br/index.php/rpen/article/view/787/164>. Acesso em: 26 nov. 2018.

SALGADO, V. A. B; ANTERO, S. A. **Guia de orientação para a gestão de ouvidorias**. 1. 2013. Disponível em: http://sectordialogues.org/sites/default/files/gove_-_publicacao_-_6_conv_-_guia.pdf Acesso em: 24 nov. 2018.

SANCHES, C., MEIRELES, M., SORDI, J. O. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsciente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas likert. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., 2011, João Pessoa. **Anais [...]**, João Pessoa, 2011.

SANTOS, B. S. A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. **Educação Sociedade & Culturas**, n. 23, p. 137-202, 2005. Disponível em: <http://ww.boaventuradesousasantos.pt/media/Univ%20seculo%20XXI_EducacaoSociedadCulturas_2005.pdf>. Acesso em: 10 jul 2019.

SANTOS, M. M.. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, Ano 1, nº 1, p. 47-62, 2017.

SILVA, A. C. et al. Por um Sistema Nacional de Ouvidorias Públicas: possibilidades e obstáculos. **Série Pensando o Direito**, v. 42. Brasília: Ministério da Justiça, 2012.

SILVA, J. F.R. **Práticas de Medição de Desempenho em Ouvidorias Públicas das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2018. 127f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

SOUZA, R C.R. **A ouvidoria como instrumento de avaliação e melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem**. 2010. 102f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Centro De Ciências Biológicas e da Saúde, - Escola De Enfermagem Alfredo Pinto, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

TELES, J. C. B. **Gestão da qualidade no atendimento do serviço público através das ouvidorias**: Estudo de caso da ouvidoria da AGERBA. 2009. 87 f. Monografia (graduação) – Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador, 2009. Salvador, 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/monografia_joice_teles_ouvidoria_qualidade_AGERBA_2009.pdf . Acesso em: 16 ago. 2018.

TENÓRIO, F. G.; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 101-125, 1997.

VIANA JUNIOR, H. M. **O ombudsman nas instituições de ensino superior: além do exercício da cidadania, uma opção estratégica do ponto de vista mercadológico.** 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Salvador, Salvador, 2003.

VIANA JUNIOR, H. R. A Ouvidoria nas instituições de ensino superior no Brasil: Uma abordagem sobre sua aplicação no ponto de vista social, estratégico e mercadológico In: FAVA, A. et al. **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência/organizadores,** Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012.

VILANOVA, F. A Ouvidoria no Ceará: realidade e desafio. In: SÁ, A.; VILANOVA, F. A.; MACIEL, E. **Ombudsmen-Ouvidores: transparência, mediação e cidadania.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004, p. 163-186.

VILANOVA, M.F.V.. As Ouvidorias Universitárias. In: FAVA, A. et al.(Org.) **Ouvidorias Universitárias no Brasil: vinte anos de experiência;** Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012.

VISMONA, E.L.; BARREIRO A.E.A. (Org.) **Ouvidoria Brasileira: o cidadão e as instituições.** São Paulo: Editora Unicamp, 2015

APÊNDICEA- A Tabela com dados de registros do setor Ouvidoria da EAUFBFA

	AN O	TIPO DE MANIFESTACAO	VEÍCULO	PRAZO DA RESPOSTA(DIAS)	ACIONA NTE	ACIONADO	ASSUNTO	ENCAMINHAMENTOS
1	20 16	reclamação	e-mail	7	aluno	colegiado ADM	Matrícula	cumprimento das normas
2	20 16	reclamação	carta	27	aluno	colegiado SEC	horário funcionamento	resposta insatisfatória
3	20 16	denúncia	e-mail	1	aluno	departament o	assédio moral professor	retratação em nome da escola; aumento vagas
4	20 16	sugestão	e-mail	13	aluno	Apoio	Manutenção espaço	aguardando alienação e transporte
5	20 16	denúncia	e-mail	1	tecadm	Colegiado; gestão	assédio moral aluna	a aluna foi convocada a se retratar
6	20 17	denúncia	e-mail	14	aluno	departament o	assédio moral professor por uso de eletrônicos. em sala	a professora foi chamada para conversar
7	20 17	reclamação	e-mail	10	aluno	colegiado ADM	Matrícula	ouvidoria geral
8	20 17	sugestão	e-mail	1	aluno	departament o	edital curso	o curso está em vias de implementação
9	20 17	reclamação	e-mail	10	aluno	biblioteca	horário funcionamento	déficit pessoal –aguardando novos servidores na biblioteca
1 0	20 17	reclamação	e-mail	10	aluno	biblioteca	horário funcionamento	déficit pessoal – aguardando novos servidores na biblioteca
1 1	20 17	sugestão	e-mail	10	aluno	Apoio	Logística	criação de novas vagas
1 2	20 17	denúncia	e-mail	6	aluno	departament o	inflexibilidade avaliação	Esclarecimento de normas
1 3	20 17	denúncia	e-mail	15	aluno	departament o	assédio moral professor por uso de eletrônicos. em sala	a professora foi chamada para conversar
1 4	20 17	denúncia	e-mail	4	aluno	departament o	inassiduidade professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
1 5	20 17	denúncia	e-mail	4	aluno	departament o	inassiduidade professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
1 6	20 18	reclamação	e-mail	9	aluno	biblioteca	horário funcionamento	déficit pessoal - novos servidores na biblioteca
1 7	20 18	reclamação	e-mail	8	aluno	Apoio	Ar-condicionado com defeito	problemas contratos UFBA - reitera chamado

	ANO	TIPO DE MANIFESTAÇÃO	VEÍCULO	PRAZO DA RESPOSTA(DIAS)	ACIONANTE	ACIONADO	ASSUNTO	ENCAMINHAMENTOS
18	2018	reclamação	e-mail	8	aluno	Apoio	Ar-condicionado com defeito	problemas contratos UFBA - reitera chamado
19	2018	sugestão	e-mail	2	aluno	colegiado ADM	reforma curricular	sugestão estudada
20	2018	informação	e-mail	5	aluno	progesp	diploma em atraso	sem resposta
21	2018	informação	e-mail	1	aluno	colegiado ADM	edital curso	informação data
22	2018	reclamação	e-mail	1	aluno	colegiado ADM	Matrícula	resposta negativa por atendimento a norma
23	2018	reclamação	e-mail	2	aluno	colegiado ADM	intransigência falta	resposta negativa - atendimento. a norma e liberdade de cátedra
24	2018	reclamação	e-mail	2	aluno	Ascom	site desatualizado	atualização de dados no site
25	2018	reclamação	e-mail	10.	aluno	biblioteca	horário funcionamento	déficit pessoal –aguardando novos servidores na biblioteca
26	2018	reclamação	e-mail	15.	aluno	colegiado ADM	choque de disciplinas	ouvidoria geral
27	2018	informação	e-mail	10	aluno	NEA	edital curso	sem abertura de edital
28	2018	denúncia	e-mail	3	aluno	colegiado ADM	assédio moral	conversa apaziguadora –mediação concluída
29	2018	reclamação	e-mail	20	aluno	departamento	intransigência falta	solicita passar a situação específica para o professor
30	2018	informação	e-mail	1	externo	Apoio	vagas trabalho	enviado ao apoio administrativo
31	2018	denúncia	e-mail	2	aluno	departamento	falta de didática na aula	professora recebe notificação
32	2018	informação	e-mail	1	aluno	colegiado ADM	edital curso	direciona ao site
33	2018	denúncia	e-mail-presencial	17	aluno	colegiado ADM	agressão moral entre alunos	conversa apaziguadora - mediação concluída
34	2018	reclamação	e-mail	6.	aluno	ITES	certificado em atraso	sem resposta do setor
35	2018	denúncia	e-mail	49.	aluno	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria - ouvidoria geral

	ANO	TIPO DE MANIFESTAÇÃO	VEÍCULO	PRAZO DA RESPOSTA(DIAS)	ACIONANTE	ACIONADO	ASSUNTO	ENCAMINHAMENTOS
36	2018	denúncia	e-mail	49	aluno	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
37	2018	denúncia	e-mail	47	aluno	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
38	2018	denúncia	e-mail	12	aluno	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
39	2018	denúncia	e-mail	5	aluno	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação; reunião diretoria
40	2018	reclamação	e-mail	10.	aluno	biblioteca	horário funcionamento	déficit pessoal –aguardando novos servidores na biblioteca
41	2018	reclamação	e-mail	1	aluno	NUG	matrícula	O departamento enviou a resposta retratação ao aluno
42	2018	reclamação	e-mail	1.	aluno	NUG	edital curso	o colegiado enviou a informação
43	2019	reclamação	e-mail	9	aluno	nucinfo	site desatualizado	retificada
44	2019	reclamação	e-mail	25	aluno	colegiado ADM	intransigência falta	atendimento das normas- não favorável ao aluno
45	2019	denúncia	e-mail	26	aluno	colegiado ADM	assédio moral professor	ouvidoria geral - reunião aluno professor e direção
46	2019	informação	e-mail	15.	aluno	NEA	vagas trabalho – estágio-bolsa	informação ok
47	2019	informação	e-mail	5	aluno	Apoio	logística	informação ok
48	2019	sugestão	e-mail	5	aluno	progesp	segurança no campus	repassada para setor da UFBA competente
49	2019	reclamação	e-mail	4	aluno	Ciags	atendimento	conversa com a funcionária e retratação ao aluno
50	2019	reclamação	e-mail	1	tec.adm.	Apoio	limpeza banheiro	mudança na operacionalização da limpeza
51	2019	reclamação	e-mail	30	aluno	Apoio	segurança no campus	ouvidoria geral - setor de segurança da UFBA
52	2019	reclamação	e-mail	1	professor	Ascom	Divulgação informação pessoal site	informado para setores da escola que mantenham sigilo

1B

id	ANO	manifestacao	denuncia	grau_conflicto	grau_manifestacao	dias	grau_conflicto	dias	denuncia	dias	urgencia	dias	VEÍCULO	ACIONANTE	ACIONADO	acionado1	ASSUNTO	ENCAMINHAMENTOS
47	2019	informação	0	1	1	5	1	5	0	5	1	5	e-mail	aluno	apoio	apoio	logística	informação ok
17	2018	reclamação	0	2	3	8	2	8	0	8	3	8	e-mail	aluno	apoio	apoio	ar condicionado com defeito	problemas contratosUFBA - reiteira chamado
18	2018	reclamação	0	2	3	8	2	8	0	8	3	8	e-mail	aluno	apoio	apoio	ar condicionado com defeito	problemas contratosUFBA - reiteira chamado
51	2019	reclamação	0	6	5	30	6	30	0	30	5	30	e-mail	aluno	apoio	apoio	segurança no campus	ouvidoria geral - setor de segurança da UFBA
4	2016	sugestão	0	2	3	13	2	13	0	13	2	13	e-mail	aluno	apoio	apoio	manutençãoespaço	aguardando alienação e transporte
11	2017	sugestão	0	1	5	10	1	10	0	10	3	10	e-mail	aluno	apoio	apoio	logística	criação de novas vagas
30	2018	informação	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	e-mail	externo	apoio	apoio	vagas trabalho	enviado ao apoio administrativo
50	2019	reclamação	0	2	3	1	2	1	0	1	4	1	e-mail	tec.adm	apoio	apoio	limpeza banheiro	mudança na operacionalização da limpeza
2	2016	reclamação	0	3	6	27	3	27	0	27	5	27	carta	aluno	colegiado SEC	colegiado	horário funcionamento	resposta insatisfatória
28	2018	denúncia	1	6	6	3	6	3	1	3	5	3	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	assédio moral	conversa apaziguadora - mediaçãoconcluída
45	2019	denúncia	1	6	6	26	6	26	1	26	6	26	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	assédio moral professor	ouvidoria geral - reunião aluno professor edireção
21	2018	informação	0	1	1	1	1	1	0	1	4	1	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	edital curso	informação data
32	2018	informação	0	1	1	1	1	1	0	1	3	1	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	edital curso	direciona ao site
1	2016	reclamação	0	4	4	7	4	7	0	7	5	7	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	matrícula	cumprimento das normas
7	2017	reclamação	0	3	3	10	3	10	0	10	5	10	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	matrícula	ouvidoria geral
22	2018	reclamação	0	3	3	1	3	1	0	1	5	1	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	matrícula	resposta negativa por atendimento a norma
23	2018	reclamação	0	4	3	2	4	2	0	2	5	2	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	intransigência falta	resposta negativa - atendimento. a norma e liberdade de cátedra
26	2018	reclamação	0	6	5	15	6	15	0	15	5	15	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	choque de disciplinas	ouvidoria geral
44	2019	reclamação	0	4	3	25	4	25	0	25	5	25	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	intransigência falta	atendimento das normas- não favorável ao aluno
19	2018	sugestão	0	1	2	2	1	2	0	2	1	2	e-mail	aluno	colegiado ADM	colegiado	reforma curricular	sugestão estudada
33	2018	denúncia	1	6	6	17	6	17	1	17	5	17	e-mail-presencial	aluno	colegiado ADM	colegiado	agressão moral entre alunos	conversa apaziguadora - mediação concluída
5	2016	denúncia	1	6	4	1	6	1	1	1	6	1	e-mail	tecdm	colegiado gestão	colegiado	assédio moral alumna	a alumna foi convocada a se retratar
3	2016	denúncia	1	6	2	1	6	1	1	1	6	1	e-mail	aluno	departamento	departamento	assédio moral professor	retratação em nome da escola: aumento vagas
6	2017	denúncia	1	5	5	14	5	14	1	14	5	14	e-mail	aluno	departamento	departamento	assédio moral professor por uso de eletrônicos. em sala	a professora foi chamada para conversar
12	2017	denúncia	1	3	5	6	3	6	1	6	4	6	e-mail	aluno	departamento	departamento	inflexibilidade avaliação	Esclarecimento de normas
13	2017	denúncia	1	5	5	15	5	15	1	15	5	15	e-mail	aluno	departamento	departamento	assédio moral professor por uso de eletrônicos. em sala	a professora foi chamada para conversar
14	2017	denúncia	1	6	4	4	6	4	1	4	6	4	e-mail	aluno	departamento	departamento	inassiduidade professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
15	2017	denúncia	1	6	4	4	6	4	1	4	6	4	e-mail	aluno	departamento	departamento	inassiduidade professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
31	2018	denúncia	1	4	3	2	4	2	1	2	3	2	e-mail	aluno	departamento	departamento	falta de didática na aula	professora recebe notificação
35	2018	denúncia	1	6	4	49	6	49	1	49	6	49	e-mail	aluno	departamento	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria - ouvidoria geral
36	2018	denúncia	1	6	4	49	6	49	1	49	6	49	e-mail	aluno	departamento	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
37	2018	denúncia	1	6	4	47	6	47	1	47	6	47	e-mail	aluno	departamento	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
38	2018	denúncia	1	6	4	12	6	12	1	12	6	12	e-mail	aluno	departamento	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
39	2018	denúncia	1	6	4	5	6	5	1	5	6	5	e-mail	aluno	departamento	departamento	ausência professor	o professor recebeu notificação: reunião diretoria
29	2018	reclamação	0	4	3	20	4	20	0	20	5	20	e-mail	aluno	departamento	departamento	intransigência falta	solicita passar a situação específica para o professor
8	2017	sugestão	0	1	2	1	1	1	0	1	2	1	e-mail	aluno	departamento	departamento	edital curso	o curso está em vias de implementação
27	2018	informação	0	1	1	10	1	10	0	10	2	10	e-mail	aluno	NEA	outros	edital curso	sem abertura de edital
20	2018	informação	0	3	6	5	3	5	0	5	3	5	e-mail	aluno	progesp	outros	diploma em atraso	resposta a resolver
46	2019	informação	0	1	1	15	1	15	0	15	2	15	e-mail	aluno	NEA	outros	vagas trabalho - estágio-bolsa	informação ok
9	2017	reclamação	0	4	6	10	4	10	0	10	4	10	e-mail	aluno	biblioteca	outros	horário funcionamento	déficit pessoal - aguardando novos servidores na biblioteca
10	2017	reclamação	0	4	6	10	4	10	0	10	4	10	e-mail	aluno	biblioteca	outros	horário funcionamento	déficit pessoal - aguardando novos servidores na biblioteca
24	2018	reclamação	0	2	1	2	2	2	0	2	5	2	e-mail	aluno	ascom	outros	site desatualizado	atualização de dados no site
16	2018	reclamação	0	4	6	9	4	9	0	9	4	9	e-mail	aluno	biblioteca	outros	horário funcionamento	déficit pessoal - novos servidores na biblioteca
25	2018	reclamação	0	4	6	10	4	10	0	10	4	10	e-mail	aluno	biblioteca	outros	horário funcionamento	déficit pessoal - aguardando novos servidores na biblioteca
40	2018	reclamação	0	4	6	10	4	10	0	10	4	10	e-mail	aluno	biblioteca	outros	horário funcionamento	déficit pessoal - aguardando novos servidores na biblioteca
34	2018	reclamação	0	2	2	6	2	6	0	6	4	6	e-mail	aluno	ITES	outros	certificado em atraso	sem resposta do setor
41	2018	reclamação	0	3	3	1	3	1	0	1	5	1	e-mail	aluno	NUG	outros	matrícula	O departamento enviou a resposta retratação ao aluno
42	2018	reclamação	0	3	3	1	3	1	0	1	5	1	e-mail	aluno	NUG	outros	edital curso	o colegiado enviou a informação
49	2019	reclamação	0	3	2	4	3	4	0	4	3	4	e-mail	aluno	ciags	outros	atendimento	conversa com a funcionária e retratação ao aluno
43	2019	reclamação	0	2	1	9	2	9	0	9	5	9	e-mail	aluno	nucinfo	outros	site desatualizado	retificada
48	2019	sugestão	0	6	6	5	6	5	0	5	6	5	e-mail	aluno	progesp	outros	segurança no campus	repassada para setor da UFBA competente
52	2019	reclamação	0	5	2	1	5	1	0	1	3	1	e-mail	professor	ascom	outros	Divulgação informação pessoal site	informado para setores da escola que mantenham sigilo

APENDICE B - Tabelas base para criação dos gráficos do Estudo descritivo dos acionamentos da ouvidoria da EAUFBA

Tabela 1B – Referente Ao Gráfico 3

MANIFESTAÇÕES	Quantidade
Reclamação	24
Elogio	0
Sugestão	5
Denúncia	16
Informação	7
TOTAL	52

Fonte: Elabora pela autora

Tabela 2B - Referente Ao Gráfico 5

Usuário	Quantidade de manifestações
Aluno	48
Técnico administrativo	2
Professor	1
Externo	1

Fonte – Elaborada pela autora

Tabela 3B- Referente Ao Gráfico 7

Setor Acionado	Quantidade
Departamento	14
Colegiado ADM	12
Apoio	8
Biblioteca	5
Ascom	2
NEA	2
NUG	2
PROGESP	2
CIAGS	1
Colegiado Gestão	1
Colegiado SEC	1
ITES	1
NUCINFO	1
TOTAL	52

Fonte – Elaborada pela autora

Tabela 4B-Referente Ao Gráfico 9

Ano	Quantidade de manifestações
2016	5
2017	10
2018	27
2019	10

Fonte –Elaborada pela autora

Tabela 5B - Referente ao Gráfico10

TIPO DE MANIFESTAÇÃO- ASSUNTO	QUANTIDADE
assédio moral professor para aluno	4
assédio moral aluno para funcionários	2
inflexibilidade avaliação	1
falta de didática na aula	1
agressão moral entre alunos	1
ausência professor	7
diploma em atraso	1
edital curso	5
vagas trabalho – estágio-bolsa	2
Logística	2
Matrícula	4
horário funcionamento setores	6
Ar-condicionado com defeito	2
intransigência falta	3
choque de disciplinas	1
certificado em atraso	1
Atendimento	1
limpeza banheiro	1
segurança no campus	2
Site	3
manutenção espaço	1
reforma curricular	1

APENDICE C – Questionários

PESQUISA OUVIDORIA EAUFBA

Sou Veronica Assis, técnica-administrativa da UFBA, lotada na Escola de Administração. Trabalho no setor de ouvidoria da Escola desde sua implantação. Sou aluna do mestrado em Administração e meu tema se refere a experiência da ouvidoria da Escola, suas contribuições e perspectivas, onde pretendo avaliar o trabalho da mesma no panorama universitário, relativizando-a com as outras ouvidorias. Desta forma, solicito a comunidade EAUFBA que preencha o formulário abaixo para que eu possa ter dados que respondam aos questionamentos da minha dissertação e como finalidade maior possam agregar melhorias ao funcionamento da mesma. Caso tenham outras informações relevantes que acreditem auxiliar no meu trabalho, por favor podem me enviar.

FORMULÁRIO PARA A COMUNIDADE UFBA

1. DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não é atribuição	É uma atribuição menor	É uma atribuição relevante	É uma atribuição essencial
Receber, analisar, encaminhar ao setor competente e acompanhar as manifestações dos usuários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificar as expectativas dos usuários, caracterizando situações e contextos para buscar uma solução mais assertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisar o nível de qualidade dos processos geradores de não conformidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir com a melhoria do funcionamento da gestão da Escola de Administração, através de apontamento das falhas de administração e recomendação das possíveis correções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não é atribuição	É uma atribuição menor	É uma atribuição relevante	É uma atribuição essencial
Mediar conflitos através da criação de mecanismos de diálogo entre as instâncias de gestão da Escola e as outras partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimular a prática do diálogo na comunidade promovendo a formação crítica e reflexiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer um canal de comunicação com o público interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. DIMENSÃO DEMOCRÁTICA

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não é atribuição	É uma atribuição menor	É uma atribuição relevante	É uma atribuição essencial
Buscar garantir os direitos do cidadão/usuário através da sua participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoiar a correção de omissões e abusos na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
A ouvidoria divulga ações para a correção das falhas organizacionais que identifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que a ouvidoria contribui para a manutenção de um bom clima na EAUFB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
A comunidade conhece as atividades desenvolvidas na ouvidoria da EAUFBFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho crença e credibilidade na gestão e nas coordenações da Escola de Administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria é vista pela comunidade como um canal para o tratamento dos seus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria atua ativamente na mediação dos conflitos institucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que a ouvidoria ajuda a promover o diálogo nas equipes entre as áreas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria divulga sua atividade para a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria da Escola me proporciona maior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A ouvidoria é vista pela comunidade como um canal de participação	<input type="radio"/>				
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. DIMENSÃO DEMOCRÁTICA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
Existe uma cultura de utilizar a ouvidoria, em sentido amplo, incluindo reclamações, sugestões e elogios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A escola funciona adequadamente e não necessito me manifestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto motivado a buscar a melhoria da EAUFBA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria é empoderada pela direção da Escola para tratar qualquer tipo de problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se acionasse a ouvidoria para realizar uma reclamação não teria medo de sofrer uma retaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Formulário complementar - OUVIDORIA GERAL

Dimensão Estratégica

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
A ouvidoria da EAUFBA se apresenta como setor estratégico para a Universidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria geral tem recebido menos manifestações da comunidade EAUFBA desde a implantação da sua ouvidoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria da EAUFBA auxilia a ouvidoria geral na resolução dos problemas da unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação das ouvidorias nas unidades de ensino foi positivo para a resolução dos problemas da universidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensão Democrática

	Discordo Totalmente	Tendo a discordar	Não concordo nem discordo	Tendo a concordar	Concordo totalmente
A ouvidoria Geral pode ser facilmente acessada por toda a sua comunidade independente da condição social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensão Mediação e Comunicação

	Discordo totalmente	Tendo a discordar	Não discordo nem concordo	Tendo a concordar	Concordo totalmente
A divulgação continua da ouvidoria nas redes sociais estimula a participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os problemas encaminhados a ouvidoria geral são resolvidos com maior facilidade nas unidades que tem ouvidoria própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Unidades da UFBA que recebem maior número de acionamentos

- Administração central
- Órgãos estruturantes
- Unidades de ensino
- Outros órgãos

FORMULÁRIO PARA OUVIDORES UFBA

1. Dimensão Estratégica

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Taxa de resolução das manifestações em 7 dias (percentual de manifestações resolvidas em relação a todas que foram enviadas)	<input type="radio"/>				
Quantidade de processos de melhoria contínua implantadas em decorrência de acionamentos da ouvidoria	<input type="radio"/>				
Freqüência de contatos realizados com ouvidorias de outras unidades	<input type="radio"/>				

2. Dimensão Democrática

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Taxa mensal de usuários que registraram manifestações por número de pessoas que compõe a comunidade universitária (adesão ao setor ouvidoria)	<input type="radio"/>				
Taxa de abrangência de canais de atendimento e divulgação (Percentual de canais utilizados frente aos disponíveis na universidade)	<input type="radio"/>				
Taxa de discrepância no número de acionamentos entre as diversas categorias (alunos, professores e técnicos)	<input type="radio"/>				

3. Dimensão Mediação e Comunicação

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Nível de gravidade dos conflitos mediados pela ouvidoria	<input type="radio"/>				
Grau de dificuldade de obtenção da participação da comunidade nos registros de suas manifestações	<input type="radio"/>				
Nível de conhecimento da comunidade sobre o papel da ouvidoria	<input type="radio"/>				
Grau de dificuldade na mediação dos conflitos institucionais	<input type="radio"/>				
Grau de autonomia do ouvidor na resolução dos conflitos	<input type="radio"/>				

4. Setor da unidade que recebe maior número de acionamentos

Marcar apenas uma oval.

- Departamento
 Colegiado
 Biblioteca
 Apoio Administrativo
 Outro: _____

5. Categoria universitária que realiza mais acionamentos

Marcar apenas uma oval.

- Aluno
 Docente
 Técnico- Administrativo
 Outro: _____

6. Principal motivo do acionamento da ouvidoria

Marcar apenas uma oval.

- Assédio moral
 Falta de infraestrutura
 Falta de pessoal
 Problemas com matrícula e disciplinas
 Ausência de professor
 Outro: _____

7. Tipo de manifestação mais realizada

Marcar apenas uma oval.

- Reclamação
 Denúncia
 Elogio
 Informação

8. Principais entraves para adesão ao serviço da ouvidoria

Marcar apenas uma oval.

- Medo de retaliação
 Desconhecimento do setor ouvidoria
 Falta de interesse
 Descrédito do trabalho da ouvidoria
 Dificuldade de acesso ao setor ouvidoria
 Outro: _____

FORMULÁRIO PARA USUARIOS OUVIDORIA EAUFBA

ATRIBUIÇÃO DA OUVIDORIA X MISSÃO

Marque a sua opinião para as assertivas a seguir

1. DIMENSÃO ESTRATÉGICA - Assinale a principal atribuição da ouvidoria

Marcar apenas uma oval.

- Receber, analisar, encaminhar ao setor competente e acompanhar as manifestações dos usuários
- Qualificar as expectativas dos usuários, caracterizando situações e contextos para buscar uma solução mais assertiva
- Analisar o nível de qualidade dos processos geradores de não conformidade
- Contribuir com a melhoria do funcionamento da gestão da Escola de Administração, através de apontamento das falhas de administração e recomendação das possíveis correções
- Outro: _____

2. DIMENSÃO COMUNICAÇÃO - Assinale a principal atribuição da ouvidoria

Marcar apenas uma oval.

- Mediar conflitos através da criação de mecanismos de diálogo entre as instâncias de gestão da Escola e as outras partes interessadas
- Estimular a prática do diálogo na comunidade promovendo a formação crítica e reflexiva
- Estabelecer um canal de comunicação com o público interno e externo
- Outro: _____

3. DIMENSÃO DEMOCRÁTICA - Assinale a principal atribuição da ouvidoria

Marcar apenas uma oval.

- Buscar garantir os direitos do cidadão/usuário através da sua participação
- Apoiar a correção de omissões e abusos na instituição
- Outro: _____

PESQUISA OUVIDORIA EAUFBA

Assertiva X Nível de concordância dos usuários ouvidoria da UFBA
Para as assertivas a seguir, expresse o seu nível de concordância Sem título

4. DIMENSÃO ESTRATÉGICA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
O trabalho realizado pela ouvidoria atendeu às suas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo de resposta, quando interagi com a Ouvidoria, foi satisfatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria é facilmente acionada pelos canais de comunicação divulgados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. DIMENSÃO COMUNICAÇÃO *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
A ouvidoria divulga sua atividade para a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria da Escola me proporciona maior segurança e acessibilidade ao do que a ouvidoria geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ouvidoria realiza o atendimento das demandas com foco nas diferentes partes interessadas da Escola de Administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. DIMENSÃO DEMOCRÁTICA

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Tendo a Discordar	Não Concordo Nem Discordo	Tendo a Concordar	Concordo Totalmente
A ouvidoria é vista pela comunidade como um canal de participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao acionar a ouvidoria não tenho medo de sofrer uma retaliação ao realizar uma reclamação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE D – Cronograma

METODOLOGIA		JULHO DE 2016	NOVEMBRO DE 2018	DEZEMBRO DE 2019	MARÇO DE 2020	DEZEMBRO DE 2020	MARCO DE 2021	AGOSTO DE 2021	OUTUBRO DE 2021
COLETA	Observação participante	■							
	Referências bibliográficas		■						
	Pesquisa documental			■					
	Validação questionário					■			
	Questionário online					■			
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	Método frequencial simples			■					
	Análise de conteúdo						■		
	Triangulação de dados						■		■