

ano 24 – n. 95 | janeiro/março – 2024
Belo Horizonte | p. 1-270 | ISSN 1516-3210 | DOI: 10.21056/aec.v24i95
A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional
www.revistaaec.com

A&C

**Revista de Direito
ADMINISTRATIVO
& CONSTITUCIONAL**

**A&C – ADMINISTRATIVE &
CONSTITUTIONAL LAW REVIEW**

FORUM

A246	A&C : Revista de Direito Administrativo & Constitucional. – ano 3, n. 11, (jan./mar. 2003). – Belo Horizonte: Fórum, 2003-
	Trimestral
	ISSN impresso 1516-3210
	ISSN digital 1984-4182
	Ano 1, n. 1, 1999 até ano 2, n. 10, 2002 publicada pela Editora Juruá em Curitiba
	1. Direito administrativo. 2. Direito constitucional.
	I. Fórum.
	CDD: 342
	CDU: 342.9

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo
Aline Sobreira de Oliveira

Capa: Igor Jamur

Projeto gráfico: Walter Santos

Periódico classificado no Estrato A3 do Sistema Qualis da CAPES - Área: Direito.

Qualis – CAPES (Área de Direito)

Na avaliação realizada em 2022, a revista foi classificada no estrato A3 no Qualis da CAPES (Área de Direito).

Entidade promotora

A *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, é um periódico científico promovido pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar com o apoio do Instituto Paranaense de Direito Administrativo (IPDA).

Foco, Escopo e Público-Alvo

Foi fundada em 1999, teve seus primeiros 10 números editorados pela Juruá Editora, e desde o número 11 até os dias atuais é editorada e publicada pela Editora Fórum, tanto em versão impressa quanto em versão digital, sediada na BID – Biblioteca Digital Fórum. Tem como principal objetivo a divulgação de pesquisas sobre temas atuais na área do Direito Administrativo e Constitucional, voltada ao público de pesquisadores da área jurídica, de graduação e pós-graduação, e aos profissionais do Direito.

Linha Editorial

A linha editorial da *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, estabelecida pelo seu Conselho Editorial composto por renomados juristas brasileiros e estrangeiros, está voltada às pesquisas desenvolvidas na área de Direito Constitucional e de Direito Administrativo, com foco na questão da efetividade dos seus institutos não só no Brasil como no Direito comparado, enfatizando o campo de interseção entre Administração Pública e Constituição e a análise crítica das inovações em matéria de Direito Público, notadamente na América Latina e países europeus de cultura latina.

Cobertura Temática

A cobertura temática da revista, de acordo com a classificação do CNPq, abrange as seguintes áreas:

- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Teoria do Direito (6.01.01.00-8) / Especialidade: Teoria do Estado (6.01.01.03-2).
- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Direito Público (6.01.02.00-4) / Especialidade: Direito Constitucional (6.01.02.05-5).
- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Direito Público (6.01.02.00-4) / Especialidade: Direito Administrativo (6.01.02.06-3).

Indexação em Bases de Dados e Fontes de Informação

Esta publicação está indexada em:

- Web of Science (ESCI)
- Ulrich's Periodicals Directory
- Latindex
- Directory of Research Journals Indexing
- Universal Impact Factor
- CrossRef
- Google Scholar
- RVBI (Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional)
- Library of Congress (Biblioteca do Congresso dos EUA)
- MIAR - Information Matrix for the Analysis of Journals
- WorldCat
- BASE - Bielefeld Academic Search Engine
- REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico
- ERIHPLUS - European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- EZB - Electronic Journals Library
- CiteFactor
- Diadorim

Processo de Avaliação pelos Pares (Double Blind Peer Review)

A publicação dos artigos submete-se ao procedimento *double blind peer review*. Após uma primeira avaliação realizada pelos Editores Acadêmicos responsáveis quanto à adequação do artigo à linha editorial e às normas de publicação da revista, os trabalhos são remetidos sem identificação de autoria a dois pareceristas *ad hoc* portadores de título de Doutor, todos eles exógenos à Instituição e ao Estado do Paraná. Os pareceristas são sempre Professores Doutores afiliados a renomadas instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras.

Práticas otimizadas das ouvidorias públicas universitárias à luz do novo Modelo de Maturidade da CGU

Optimized practices of public university ombudsmen in light of the new CGU maturity model

Dênia Aparecida de Amorim*

Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP (Monte Carmelo-MG, Brasil)
deniaamorim@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5976-3895>

Daniela de Castro Melo**

Universidade Federal do Triângulo Mineiro (Uberaba-MG)
daniela.melo@uftm.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-8673-6419>

Recebido/Received: 12.05.2022/May 12th, 2022.

Aprovado/Approved: 02.02.2024/March 2nd, 2024.

Como citar este artigo/*How to cite this article*: AMORIM, Dênia Aparecida de; MELO, Daniela de Castro. Práticas otimizadas das ouvidorias públicas universitárias à luz do novo Modelo de Maturidade da CGU. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 24, n. 95, p. 195-227, jan./mar. 2024. DOI: 10.21056/aec.v24i95.1626.

- * Docente no Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP (Monte Carmelo-MG, Brasil). Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Carmelitana Mário Palmério. Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Especialista em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino. Bacharel em Administração e em Ciências Contábeis pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Servidora pública no município de Monte Carmelo-MG, Brasil.
- ** Coordenadora e professora permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM (Uberaba-MG). Docente no curso de graduação em Engenharia de Produção – UFTM. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (São Carlos-SP, Brasil).

Resumo: A Constituição Federal de 1988 esclareceu que qualquer cidadão é parte legítima para propor ação de denúncia que vise anular ato lesivo ao patrimônio público; logo, as ouvidorias passaram a figurar como uma alternativa de comunicação importante para a ampliação do controle social e expansão da democracia. A adoção de um modelo de maturidade tende a ampliar a eficiência do setor público. O objetivo deste estudo foi identificar as práticas otimizadas que as ouvidorias públicas universitárias podem desenvolver para se adequarem ao Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) proposto pela CGU. A pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento por entrevistas semiestruturadas com ouvidores de seis universidades federais. O maior obstáculo enfrentado pelas unidades é a falta de quantitativo adequado à composição da equipe, pois o excesso de funções atribuídas à ouvidoria acarreta a perda de efetividade e, mesmo que o ouvidor se empenhe, sem apoio ele não consegue atender a tudo e a todos com a qualidade almejada. Para amenizar essa dificuldade, sugere-se o envolvimento da comunidade discente por meio de projetos de pesquisa e extensão que embasariam a formação acadêmica e atenuariam a escassez de servidores.

Palavras-chave: Ouvidorias. Universidades e faculdades públicas. Direito à informação. Controle social. Maturidade.

Abstract: The Federal Constitution of 1988 clarified that any citizen is a legitimate party to file a complaint that aims to annul an act harmful to public property, so the ombudsman became an important communication alternative for the expansion of social control and expansion of democracy. The adoption of a maturity model tends to increase the efficiency of the public sector. The objective of this study was to identify the optimized practices that university public ombudsmen can develop to adapt to the Maturity Model in Public Ombudsman (MMOuP) proposed by the CGU. The research was developed in a qualitative way, through bibliographic research and survey by semi-structured interviews with ombudsmen from six federal universities. The biggest obstacle faced by the units is the lack of adequate numbers for the composition of the team, because the excess of functions attributed to the ombudsman leads to a loss of effectiveness and, even if the ombudsman makes an effort, without support he cannot attend to everything and everyone with the desired quality. To alleviate this difficulty, it is suggested the involvement of the student community through research and extension projects that would support academic level and alleviate the shortage of servers.

Keywords: Ombudsman. Universities and Public Colleges. Right to Information. Social Control. Maturity.

Sumário: 1 Introdução – 2 Ouvidorias universitárias públicas federais – 3 Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) – 4 Metodologia – 5 Resultados e Discussões – 6 Conclusões – Referências

1 Introdução

Nas universidades públicas federais, a adoção de ouvidorias como forma de efetivação da comunicação da sociedade com a instituição segue os moldes da Lei de Acesso à Informação (LAI); assim, na qualidade de ente atuante da gestão pública, estão atreladas às premissas e respaldos da LAI, pois objetivam o atendimento da sociedade e produção de informações de interesse da coletividade.¹

¹ BRASIL. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 nov. 2011.

Para melhorar a atuação das ouvidorias que compõem o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e eficiência de suas gestões, a Controladoria-Geral da União (CGU) estabeleceu em 2021 o Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP). O MMOuP faz parte do Plano Anticorrupção do governo federal e objetiva estruturar e executar ações para aprimorar os mecanismos de prevenção, detecção e responsabilização por atos de corrupção no âmbito de competência do Poder Executivo Federal.²

Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo identificar as práticas otimizadas que as ouvidorias públicas universitárias podem desenvolver para se adequarem ao Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) proposto pela CGU, enquanto alternativa para reduzir a judicialização.

O estudo justificou-se pela importância da gestão participativa e exercício da democracia. As ouvidorias passaram a ter maior relevância para a sociedade com a promulgação da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017,³ a qual dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. A publicação da Portaria CGU nº 581, de 9 de março de 2021,⁴ direcionou as ouvidorias federais a se adequarem a um modelo padrão de gestão e tratamento das manifestações. Logo, faz-se necessário identificar como as unidades ouvidoras estão em relação ao MMOuP e se o pleno funcionamento reduz a judicialização em relação às situações universitárias.

A estrutura do artigo foi dividida em seis tópicos, sendo o primeiro esta introdução, seguido pela seção que explica as ouvidorias universitárias, constituição e características específicas. O terceiro tópico aborda o Modelo de Maturidade da CGU, com a descrição da metodologia utilizada em seguida. O quinto tópico apresenta os resultados e discussões, sendo subdividido em três subtópicos. O último tópico apresenta as considerações finais.

2 Ouvidorias universitárias públicas federais

A ouvidoria brasileira surgiu como forma de ampliação dos canais de diálogo entre Estado e sociedade e ofereceu novos espaços de exercício da cidadania, por

² CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*. Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. 37 p.

³ 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, 27 jun. 2017.

⁴ BRASIL. *Portaria CGU nº 581, de 09 de março de 2021*. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 10 mar. 2021.

meio de instituições que se consolidaram de formas distintas. Visto que as ouvidorias públicas constituem uma forma de interação entre sociedade e Estado na busca pela ampliação do acesso à informação, elas buscam aprimorar a prestação dos serviços públicos e o combate à corrupção, atuando complementarmente no controle da administração pública como instância de promoção do controle social.⁵

Em 14 de abril de 2004, a Lei nº 10.861⁶ instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A lei definiu que a avaliação das instituições de educação superior teria como objetivo identificar seu perfil e o significado de sua atuação por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas, obrigatoriamente, a comunicação com a sociedade.

A Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, foi outro marco na consolidação das unidades ouvidoras ao determinar a criação de ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, dos estados e do Distrito Federal e territórios. Essa emenda inaugurou o instrumento de ouvidoria no texto constitucional para todos os entes federados, o que denotou a forte expressão das instituições judiciárias na defesa de direitos dos cidadãos.⁷

A implementação das ouvidorias universitárias tornou-se obrigatória por força da Portaria Ministerial/MEC nº 1.264, de 17 de outubro de 2008, que complementou a Lei nº 10.861/2004 e acatou a criação do Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Ensino Superior pelo SINAES, no qual foram incluídas a necessidade e a obrigatoriedade da ouvidoria pública, na dimensão “A comunicação com a sociedade”.⁸

Para que as ouvidorias desenvolvam suas atividades adequadamente, é necessário o fortalecimento da figura do ouvidor ou *ombudsman*, que significa, de modo geral, a “pessoa que dá trâmite, o representante, o procurador, o defensor, aquele que representa”.⁹ O termo *ombudsman* teve origem na Suécia, onde, como

⁵ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. 37 p.

⁶ BRASIL. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 15 abr. 2004.

⁷ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

⁸ SANTOS, Edson Xavier dos. *Ouvidoria universitária e avaliação institucional: Uma análise da proposta do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e das orientações da Controladoria Geral da União*. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

⁹ FERRARA JUNIOR, Carlos; DAIBEM, Ana Maria Lombardi. A reflexão bioética na gestão universitária no modelo da economia de comunhão e a atuação do ombudsman. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-82, 2017/2018, p. 70.

em países de democracia avançada, a função é desempenhada por um funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública.

No Brasil, ouvidor é o servidor encarregado de observar e criticar as lacunas de uma organização, colocando-se no lugar do cidadão. Suas atividades foram aperfeiçoadas no decorrer dos anos e, com o advento da LAI, passou a desempenhar função importante para a gestão das entidades públicas, sendo a principal forma de comunicação entre o setor público e a sociedade.¹⁰

A cultura institucional nacional ainda não está madura o suficiente para receber críticas oriundas dos serviços de ouvidoria e, muito menos, aceitar que o ouvidor faz o elo entre Estado e sociedade para providenciar que as necessidades dos cidadãos sejam atendidas adequadamente. No ambiente universitário, o que se percebe no interesse de alguns administradores é a curiosidade em saber a origem das reclamações ou, ainda, a parcialidade dos gestores ao se investigar e tomar atitudes à frente de denúncias ou reclamações contra seus pares.¹¹

As ouvidorias são consideradas alternativas de promoção da transparência e participação social, sendo elos de comunicação entre os cidadãos e o Estado, e tendem a solucionar situações para que estas não cheguem ao Poder Judiciário. Por elas, é possível que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de acesso à informação, acompanhe o prazo e receba a resposta da solicitação realizada para órgãos e entidades públicas, sendo, assim, a opção principal para a transparência passiva.¹²

O Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (*SisOuv*) é o canal disponibilizado para a sociedade reclamar, denunciar, solicitar, sugerir ou elogiar a gestão pública federal. São mais difundidos a nível federal, porém estados e municípios também devem disponibilizar essas alternativas de acesso para a população. Destaca-se que a CGU integrou, em setembro de 2016, o sistema de ouvidoria ao e-SIC de todas as instituições públicas federais que faziam uso dos dois sistemas, compondo o FalaBR.¹³

¹⁰ FERRARA JUNIOR, Carlos; DAIBEM, Ana Maria Lombardi. A reflexão bioética na gestão universitária no modelo da economia de comunhão e a atuação do ombudsman. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-82, 2017/2018, p. 71.

¹¹ SANTOS, Edson Xavier dos. *Ouvidoria universitária e avaliação institucional: uma análise da proposta do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e das orientações da Controladoria Geral da União*. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

¹² LESSA, Alessandra Siqueira. Transparência Ativa: como os relatórios de ouvidoria podem orientar a comunicação institucional dos órgãos públicos? *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 37-46, 2017/2018, p. 39.

¹³ BRASIL. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (2020). e-SIC. Disponível em: <http://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.html>. Acesso em: 10 fev. 2020.

As universidades públicas federais configuram-se como organizações de serviço especializado que necessitam se adaptar ao ambiente, reconhecendo a complexidade de sua atuação e estimulando inovações para a realização de sua missão educativa. Por serem organizações, devem atentar-se aos avanços tecnológicos, sociais, econômicos e legislativos, que se alteram constantemente.¹⁴

Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são entidades da administração indireta, constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas. Seus atos, além de sofrerem a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU), submetem-se também ao controle interno exercido pelo Ministério da Educação (MEC) por meio das normativas instituídas pela União, além de comporem o orçamento federal.¹⁵

Nas universidades públicas, as ouvidorias surgiram com o objetivo de promover a participação dos usuários dos serviços, proporcionando voz ativa aos cidadãos e contribuindo de forma a identificar problemas. Elas têm como premissas básicas propor soluções, atuar em prol da sociedade envolvida, como discentes, docentes, servidores administrativos e terceirizados e a comunidade acadêmica em geral, para melhorar a qualidade da prestação do serviço público e identificar os pontos a serem melhorados.¹⁶

A Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública e aponta a ouvidoria como a principal forma para interação entre sociedade e entidades públicas.¹⁷ As universidades federais, entidades autárquicas vinculadas ao Ministério da Cultura, por sua natureza pública, necessitaram instituir as ouvidorias gerais para atendimento aos seus públicos internos e externos, independentemente da localidade ou quantidade de indivíduos atendidos.

O surgimento das primeiras ouvidorias públicas universitárias e a criação do Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias (FNOU), na década de 1990, iniciaram a consolidação da atuação das ouvidorias na estrutura organizacional das IES. O FNOU ocorreu em 1999 e teve como primeira deliberação a elaboração da Carta

¹⁴ CAMATTI, Tassiana Baldissera. *A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação*. 2014. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

¹⁵ BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 27 fev. 1967.

¹⁶ RODRIGUES, Jacqueline Araújo; MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. Ouvidorias Públicas Universitárias no Brasil e a Inovação da Lei 13.460/2017. *Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília – RVMD*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 306-321, jul./dez. 2018.

¹⁷ 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, 27 jun. 2017.

de João Pessoa, a qual recomendava a implantação das ouvidorias no âmbito das IES. Naquele momento, não havia padrões regulamentares para a estrutura e modelo das ouvidorias públicas universitárias.¹⁸

Entretanto, com a elaboração do MMOuP, a CGU objetivou impulsionar as ouvidorias do sistema federal a adotarem o modelo de ouvidoria ativa, modelo já praticado pela Ouvidoria-Geral do SUS. Ouvidoria ativa é aquela que, além de praticar suas atribuições, ainda é incumbida de executar processos de relacionamento com os cidadãos, especialmente os usuários dos serviços da entidade a que pertencem, com o intuito de promoção da maior participação e controle da comunidade na avaliação do desempenho institucional e na proposição de diretrizes para a sua atuação.¹⁹

As ouvidorias ativas, além de cumprirem suas funções, ainda agregam valores em suas atuações com o objetivo de subsidiar decisões, políticas públicas e melhorias nos serviços destinados à sociedade. Portanto, enquanto as ouvidorias tradicionais são reativas, receptivas e passivas, as ouvidorias ativas são proativas, adotando alternativas inovadoras para interação com a sociedade. A ouvidoria ativa²⁰ é capaz de promover estratégias eficazes para interação com a sociedade, não apenas recebendo as demandas por meio dos canais de acesso, mas também filtrando informações para subsidiar a gestão e o controle social.

Uma ouvidoria ativa é um instrumento de participação social que não se limita à espera do cidadão por esse espaço, pois age de forma proativa em busca dos indivíduos nos espaços em que eles frequentam, além de estimular novas maneiras de participação provedoras de cidadania e democracia.²¹ Portanto, ouvidoria ativa é aquela capaz de envolver ações estratégicas além das tradicionais, com perfil proativo e preventivo, interagindo com a sociedade no intercâmbio de conhecimentos, disseminação de informações, induzindo parcerias e fornecendo subsídios para melhoria da gestão pública.

¹⁸ RODRIGUES, Jacqueline Araújo; MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. Ouvidorias Públicas Universitárias no Brasil e a Inovação da Lei 13.460/2017. *Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília – RVMD*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 306-321, jul./dez. 2018.

¹⁹ SALGADO, Valéria Alpino Bigonha; ANTERO, Samuel A. *Guia de Orientação para a Gestão de Ouvidorias*. 2013. Disponível em: http://sectordialogues.org/sites/default/files/gove_-_publicacao_-_6_conv_-_guia.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

²⁰ BOLZAN, Luís Carlos; BRANDÃO, Luciana Camila dos Santos; GUIMARÃES, Luciana de Aguiar Albano; ANDRADE, Vaneza Nascimento Santos. Ouvidoria ativa: a inovação das pesquisas de satisfação na Ouvidoria-Geral do SUS. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública [*Anais...*]. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-03/ouvidoria-ativa-a-inovacao-das-pesquisas-de-satisfacao-na-ouvidoria-geral-do-sus.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

²¹ XAVIER, Alex da Silva; ALMEIDA, Naly Soares de; AZEVEDO, Nilo Lima. A Ouvidoria Ativa como proposta de efetivação da participação social na Estratégia Saúde da Família no Município de Macaé, RJ. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, a. 1, n. 1, 2017/2018, p. 199-208.

A Lei nº 13.460/2017 atribui às ouvidorias a promoção de métodos de mediação e conciliação entre o usuário e a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.²² A utilização de métodos conciliativos na esfera administrativa é importante e reconhecida como eficaz até mesmo por processualistas, visto que diminui a demanda do sistema judiciário ao solucionar os conflitos mais simples.²³

Desenvolver planos de gestão que adotem características cada vez mais dinâmicas é essencial para a eficiência da administração pública, e a ouvidoria ativa é uma alternativa de evolução para o modelo tradicional em vigor nas instituições públicas. O MMOuP apresentado em 2021 estabeleceu uma matriz de maturidade estruturada em quatro dimensões. As ouvidorias passam então a se identificar em quatro níveis de maturidade, sendo eles o Limitado, o Básico, o Sustentado e o Otimizado,²⁴ agregando, assim, maior conteúdo às classificações Tradicional e Ativa. Além disso, ouvidorias bem estruturadas tendem a solucionar situações para que não sobrecarreguem outras instâncias públicas.

3 Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP)

Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) é uma ferramenta de apoio aos gestores de ouvidorias que tem o intuito de melhoria contínua do desempenho e foi desenvolvido mediante esforço da Controladoria-Geral da União, com consultoria do Programa da União Europeia para Coesão Social na América Latina, o EUROsocial.²⁵

A Portaria nº 581, de 9 de março de 2021,²⁶ estabeleceu orientações para a gestão das ouvidorias públicas federais e instituiu o Programa de Melhoria Continuada das Unidades de Ouvidoria do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (PROMOUV). Esse programa objetivou estabelecer modelos de medição de desempenho e processos de apoio à melhoria da gestão das unidades do sistema

²² 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, 27 jun. 2017.

²³ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

²⁴ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Referencial Teórico*. Brasília: CGU, 2021. p. 7-8.

²⁵ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Referencial Teórico*. Brasília: CGU, 2021. p. 4.

²⁶ BRASIL. *Portaria CGU nº 581, de 09 de março de 2021*. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 10 mar. 2021.

de ouvidorias. Uma das ações propostas é que os processos avaliativos sejam realizados por meio do Modelo de Maturidade de Ouvidorias Públicas, o MMOuP.

O modelo federal é composto por uma Matriz de Avaliação utilizada para medir as competências e capacidades. O modelo agrupou essas competências em quatro dimensões, sendo elas a Dimensão Estruturante, a Dimensão Essencial, a Dimensão Prospectiva e a Dimensão Específica. Cada uma das dimensões é dividida em Objetivos e Elementos, sendo que os primeiros são os fundamentos para a construção de tais dimensões, enquanto os Elementos são definidos como atributos verificáveis que se relacionam diretamente com os objetivos propostos. Por meio da identificação ou não dos elementos, é possível a verificação de como e em que grau o objetivo está sendo cumprido.²⁷

Com exceção da Dimensão Específica, a qual é objeto de documentos elaborados de acordo com as características de grupos específicos de ouvidorias, a Matriz do MMOuP é composta por 12 objetivos e 46 elementos. O autodiagnóstico realizado pelo Modelo não objetiva ranquear as instituições, porém, é passível de atribuição de pontuação para que o modelo sirva como referencial para avaliação do nível de maturidade, em cada elemento, objetivo e dimensão, para que a ouvidoria possa se adequar e aprimorar sua gestão e aumentar a eficiência dos serviços públicos oferecidos.²⁸

A Dimensão Estruturante agrupou os objetivos relacionados à institucionalidade, capacidades e garantias à equipe e ao ouvidor, gestão e planejamento de ações, recursos e infraestrutura. Contempla as características básicas dos estágios analisados no modelo de maturidade. Engloba também a gestão e os recursos humanos, analisando as ações direcionadas à constituição de equipe de trabalho e à gestão das capacidades e habilidades dos servidores, além da interação do ouvidor com a gestão institucional vinculada e às formas de designação do ouvidor e da equipe.²⁹

A segunda dimensão, a Essencial, engloba o acompanhamento da prestação de serviços, processos internos, acessibilidade, segurança jurídica e gestão estratégica das informações. Envolve, ainda, as ações de planejamento estratégico e administrativo da ouvidoria, ressaltando-se o fluxo das atividades realizadas pela ouvidoria. Nela, é possível identificar os fluxos dos processos de recebimento, tratamento, envio aos órgãos responsáveis e retorno das demandas aos cidadãos

²⁷ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Referencial Teórico*. Brasília: CGU, 2021. p. 8.

²⁸ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Referencial Teórico*. Brasília: CGU, 2021. p. 9.

²⁹ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Guia de Implementação*. Brasília: CGU, 2021. p. 11.

usuários, forma de financiamento e alocação e utilização dos recursos orçamentários destinados à ouvidoria, além da utilização de relatórios gerenciais para melhorias dos serviços à sociedade.³⁰

A Dimensão Prospectiva inclui os objetivos que se relacionam à busca, de forma ativa ou proativa, de informações úteis à gestão junto aos usuários de serviços públicos. Visa também identificar as características e necessidades dos usuários dos serviços da ouvidoria, utilizando as informações para apoio às tomadas de decisões gerenciais para melhorias dos processos rotineiros. Já a Dimensão Específica está diretamente relacionada à segurança de dados e acesso à informação, nem sempre atribuídos à ouvidoria. Essa dimensão não foi incluída no primeiro momento de adequação ao MMOuP.³¹

Em relação à resolução de conflitos, a partir de pesquisa realizada acerca da percepção de usuários sobre a atuação das ouvidorias,³² os resultados demonstraram a necessidade de que as unidades ouvidoras se tornassem líderes no desempenho de mediação e conciliação no âmbito da administração pública. Porém, para isso precisariam melhorar as práticas para se tornarem efetivas, sendo fundamental a adequação a melhores fluxogramas e ações coordenadas, o que o modelo de maturidade proporcionaria.

Com a promulgação da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015,³³ que dispôs sobre a mediação e conciliação como forma de solução de controvérsias, os legisladores objetivaram a redução das demandas judiciais por meio de autocomposição de conflitos extrajudiciais. Logo, as ouvidorias públicas universitárias, como espaço destinado para interação entre sociedade e Estado, ao receberem denúncias e reclamações, se bem estruturadas, podem e devem atuar na solução de controvérsias no ambiente universitário. A adequação ao MMOuP tende a melhorar essa atuação e, por consequência, reduzir a judicialização em questões relacionadas ao ensino superior público e aos hospitais universitários.

³⁰ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. p. 19.

³¹ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. p. 27.

³² MARZIONNA, Paulo. A ouvidoria interna no Brasil: onde estamos, o que desejamos. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, v. 3, n. 3, p. 35-44, 2020.

³³ BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o §2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015.

4 Metodologia

Esta pesquisa é descritiva e o método foi o levantamento com a realização de entrevistas semiestruturadas com seis ouvidores de diferentes universidades públicas federais que aceitaram participar do estudo. O roteiro para coleta de dados foi dividido em blocos, sendo que o primeiro identificou o perfil do ouvidor, e os demais objetivaram identificar o perfil de atuação e gestão das ouvidorias para conhecê-las, identificar ações que atendem ao MMOuP para então selecionar as melhores práticas que poderiam auxiliar na adequação ao Modelo de Maturidade da CGU.

Para interpretação dos dados obtidos, foi utilizada a análise do conteúdo.³⁴ Esse método é estruturado em três etapas distintas, sendo elas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para o agrupamento dos dados, foi utilizado o Microsoft Excel, pelo qual foram possíveis o agrupamento e a categorização, adotando como parâmetros as três dimensões e os objetivos do MMOuP. A quarta dimensão não foi abordada, pois ainda não será implantada pelo Modelo de Maturidade.

5 Resultados e discussões

A análise situacional foi desenvolvida com base no referencial teórico proposto pela Controladoria-Geral da União confrontando-se os dados obtidos via entrevista semiestruturada com as ações e características necessárias a cada dimensão sugerida no MMOuP. As fragilidades identificadas foram agrupadas conforme as dimensões. O tópico foi dividido em três subtópicos, cada um apresentando os achados do estudo em relação às dimensões do modelo. Cada situação foi confrontada com a perspectiva de resolução de conflitos para redução dos processos de judicialização, o que justifica os recortes específicos ao objetivo pesquisado.

5.1 Dimensão Estruturante

A primeira dimensão engloba ações realizadas em relação ao funcionamento e à estrutura física e tecnológica do local onde a ouvidoria funciona. Analisa se o local atende aos objetivos de acesso à coletividade, se a equipe e o ouvidor possuem autonomia técnica e de decisão em relação à reitoria, se a equipe é bem estruturada para atender aos diversos tipos de usuários e se a opinião dos demandantes é considerada para reestruturar a unidade e a instituição a que é vinculada.

³⁴ BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.

Em relação à institucionalidade, foi constatado que as ouvidorias abordadas são instituídas formalmente, inclusive compõem o organograma institucional como órgãos de assessoramento ao reitor e vinculadas ao Conselho Universitário. Logo, servem de apoio à gestão universitária e, em algumas estruturas, estão ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor e, em outras, descritas como órgão de assessoramento ao reitor. Essa proximidade facilita a resolução de demandas.

Os ouvidores têm como atribuição a avaliação do impacto das demandas originadas da comunidade a que se relacionam, por meio da proposição de ações de melhoria para os gestores. Desse modo, eles têm o desafio de interpretar fidedignamente os anseios dos cidadãos, mediar e conciliar os conflitos e cobrar, das áreas responsáveis, as possíveis soluções para o atendimento das demandas.³⁵ Estar próximo de quem decide facilita e agiliza a solução final.

Foi identificado que, embora sejam subordinados ao reitor e estejam inclusos no orçamento da IFES, os entrevistados afirmaram terem autonomia na atuação e, como limitações, o maior obstáculo é relacionado ao destacamento de servidores para compor a equipe de trabalho. É unânime que, no ambiente universitário, os reitores proporcionam a autonomia de atuação dos ouvidores e reconhecem a importância das ouvidorias para a gestão e, por isso, proporcionam acesso direto com as unidades, além de permitirem e estipularem a participação em todos os conselhos e colegiados da universidade.

As unidades pesquisadas atendem à institucionalidade exigida pelo modelo, visto que atuam com autonomia e são reconhecidas no organograma do ente, além de conseguirem atender às premissas atribuídas para espaço de interlocução entre a sociedade e a universidade.

Muitas ouvidorias universitárias atendem também as demandas originadas nos hospitais-escola. As questões relacionadas aos atendimentos na área de saúde geram processos judiciais com maior frequência do que em outros setores. A maioria dos processos judiciais dessa área se arrasta por longo tempo nos tribunais, o que resulta em extrapolação de prazos, alto custo das operações, gastos judiciais e sobrecarga do sistema jurídico. Contudo, a ouvidoria é uma alternativa que permite soluções assistidas com menor prazo, alto padrão de embasamento legal nas respostas e grande resolutividade. As ações dos ouvidores transformam as necessidades dos demandantes em melhoria de processos, produtos e serviços,

³⁵ LAPENDA, Maria do Rosário; MARCELINO, Karla Júlia. Pesquisa de opinião: conhecimento da rede de ouvidoria pela comunidade acadêmica da Universidade de Pernambuco – UPE. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 45-55, 2020.

aprimorando o atendimento como um todo, uma vez que estão organizacionalmente vinculadas e representam a autoridade decisória.³⁶

A ouvidoria é responsável pelas funções da própria ouvidoria, pelo monitoramento da LAI, da Carta de Serviços, do Conselho de Usuários dos Serviços Públicos, da LGPD e, mais recentemente, pela análise e adequação ao MMOuP. Esse acúmulo diminui a eficiência da interação da sociedade com a entidade pública se o quantitativo de servidores não for adequado ao fluxo de demandas. Logo, a sobrecarga de tarefas e a escassez de servidores para compor a equipe interferem na efetividade da ouvidoria e são as maiores fragilidades identificadas.

A heterogeneidade da equipe se mostrou importante, visto que alguns ouvidores optam por discutir os casos mais complexos com a equipe e, assim, olhares diferentes podem proporcionar resoluções mais adequadas e satisfatórias. Os próprios ouvidores se preocupam com a variedade de formações da equipe, além de, por estarem em ambiente de pesquisa, optam por formar equipes que tenham características de empenho em pesquisa e desenvolvimento de conhecimentos.

Por comporem ambientes acadêmicos, a ocorrência de servidores com graduação e pós-graduação é comum, além do próprio incentivo e a praticidade de se ingressar em cursos oferecidos pela instituição universitária. Foi citado que as ouvidorias evitam membros na equipe que não sejam efetivos no quadro de servidores, justamente por tratar informações sensíveis, como denúncias de assédio e resolução de conflitos.

O objetivo “capacidades e garantias do titular” destaca escolaridade, garantias, critérios de nomeação e acesso ao nível estratégico da instituição vinculada próprios do ouvidor. Para pontuar o nível otimizado de maturidade, o ouvidor em exercício deve possuir pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Foi identificado que os ouvidores abordados atendem ao nível de maturidade otimizada, pois todos têm titulação no mínimo de mestre com doutorado em andamento.

Em relação às garantias oferecidas, o ouvidor deve estar resguardado por mecanismo institucionalizado formal, com monitoramento e supervisão externa ao órgão. Salienta-se que a legislação atual prevê a ciência da CGU tanto para nomeação quanto para designação, exoneração, dispensa ou permanência do titular da ouvidoria.

³⁶ MEIRELES JUNIOR, Antônio Alves. Ouvidoria: uma ferramenta essencial na prevenção de conflitos, mitigação de litígios e melhoria de resultados nas instituições. Plano de cooperação entre Unimed Uberlândia - MG e Procon municipal. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 69-78.

O Manual de Ouvidorias Públicas da CGU³⁷ estabeleceu as funções e atribuições do titular responsável. O Decreto Federal nº 9.492/2018 determinou que a nomeação, designação, exoneração ou dispensa dos ouvidores deve ser submetida pelo reitor à aprovação da CGU; então, mesmo que ele seja responsável pela indicação e os conselhos universitários aprovem a escolha, a Controladoria precisa validar a nomeação.³⁸ Os ouvidores abordados mencionaram que as universidades atendem à legislação vigente em detrimento das garantias estabelecidas.

Em relação à função, no plano de cargos da União não existe o cargo de ouvidor. Foi questionado aos ouvidores sobre a inclusão da carreira “Ouvidor”, e um dos entrevistados salientou que a ouvidoria é um setor emocionalmente desgastante e que, por melhores que sejam os manuais e as orientações, existe a questão ética, que está muito envolvida com os fatores culturais. O ouvidor usa da sua ética para trabalhar, sendo um trabalho extremamente ligado com sua percepção individual, o que acaba levando a vícios. Se ficar muitos anos no cargo, ele contamina a ética do setor, que é baseada fortemente na ética individual do titular.

A Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020, estabeleceu os critérios e procedimentos para a nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada dos titulares das ouvidorias do Poder Executivo Federal e também padronizou a permanência no cargo de ouvidor por três anos consecutivos, podendo ser prorrogado, uma única vez, por igual período.³⁹

Os entrevistados mencionaram que estão se adequando às novas premissas legislativas, principalmente no que diz respeito aos mandatos de três anos. Logo, as ouvidorias estão se alinhando ao que o MMOuP requer, que é a unidade ter critérios institucionalizados por meio de instrumentos jurídicos formais publicados que definam as competências necessárias, bem como a forma e os procedimentos de seleção para o cargo de ouvidor.⁴⁰

³⁷ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Manual de Ouvidoria Pública*: Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018. Brasília: CGU, 2019. 101 p.

³⁸ BRASIL. *Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018*. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União, Brasília, 06 set. 2018.

³⁹ BRASIL. *Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020*. Dispõe sobre critérios e procedimentos para a nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal - SisOuv, e revoga a Instrução Normativa CGU nº 17, de 3 de dezembro de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, 16 jun. 2020.

⁴⁰ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Guia de Implementação. Brasília: CGU, 2021. 83 p.

Em relação à frequência com que o ouvidor se reúne com o dirigente máximo da universidade, evidenciou-se que os titulares têm acesso direto ao reitor com a frequência necessária e, inclusive, a ouvidoria tem espaço de argumentação e de apresentação de gargalos, sendo uma ferramenta muito utilizada pelos reitores para apoio na elaboração de políticas institucionais.

As ouvidorias universitárias públicas apresentam, como diferencial em relação aos demais segmentos, a sua comunidade, que é composta por alunos dos cursos de graduação e pós-graduação, servidores, prestadores de serviços, fornecedores e pessoas que residem em torno ou se relacionam de alguma forma com a instituição. A grande maioria das manifestações surge a partir dos discentes, e os ouvidores participantes do estudo destacaram sazonalidades em relação aos eventos rotineiros e, inclusive, interligados a determinados cursos específicos.

As demandas são sazonais; por exemplo, no período de matrículas do curso de medicina, tendem a aumentar as denúncias de cota da questão de raça, denúncia de cota destinada ao ensino público, denúncia de cota de deficiente. Se as denúncias não são solucionadas pela instituição, os denunciantes, ao se sentirem prejudicados, tendem a buscar seus direitos por meio de processos judiciais. Assim, manter o planejamento com base em dados históricos proporciona o bom funcionamento da ouvidoria, antevendo o aumento do fluxo de atendimentos, bem como a rotina cotidiana e as possíveis soluções para as demandas apresentadas.

Em relação à segurança da informação, deve-se considerar que as unidades que já se adequaram à LGPD e elaboraram o Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIDP) se encontram adiantadas em relação a isso, pois já concluíram o diagnóstico necessário para a adequação ao modelo de maturidade nesse quesito. As ouvidorias são vinculadas à CGU, que, por sua vez, desenvolveu a Plataforma FalaBR para a integração do Serviço de Informações ao Cidadão à Ouvidoria. O próprio sistema já trata as informações dos usuários em virtude do anonimato.

Porém, as demandas são originadas de outras formas também, como o atendimento presencial, telefone e *e-mail*. Logo, as unidades devem manter protocolo de sigilo e guarda de informações conforme estabelece a LGPD⁴¹ e alterações posteriores.⁴² Elaborar um protocolo formal do tratamento dessas manifestações

⁴¹ BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018.

⁴² BRASIL. *Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019*. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 2019.

em virtude da preservação da identidade é uma ação que difere, pois o modelo de maturidade preza pela normatização de todas as ações das instituições, visto que, na gestão pública, toda comunicação e divulgação devem ser feitas por instrumentos formais.

Em relação ao planejamento e execução orçamentária, ressalta-se que os recursos destinados às ações das ouvidorias estão inclusos no orçamento da IFES. Porém, a maior dificuldade está relacionada a recursos humanos. Cada servidor é muito disputado entre todas as áreas. Além disso, tem a questão do que é a área fim e a área meio. Então, se os cursos precisam de secretários ou laboratoristas, funções específicas para o funcionamento dos cursos, isso tem prioridade.

O objetivo “infraestrutura e acessibilidade” avalia a infraestrutura adequada para o atendimento das atividades e prestação de serviços à sociedade. Em relação à infraestrutura tecnológica, as ouvidorias analisadas adotam o FalaBR como sistema de entrada e tratamento das manifestações.

Ficou evidente que a Controladoria-Geral da União prioriza a adoção e utilização do sistema único para ouvidorias e Serviço de Informação ao Cidadão, além de que a plataforma fornece relatórios gerenciais de apoio com dados estatísticos não só para a unidade, mas também à própria CGU. Outro diferencial que as ouvidorias universitárias têm em relação às demais é que estão inseridas em um ambiente de pesquisa e inovação. A própria universidade pode disponibilizar formas de desenvolvimento e aprimoramento por meio das diversas unidades de pesquisas, de acordo com as necessidades. Como exemplo, uma universidade que possui uma unidade de engenharia da computação pode desenvolver sistemas melhores para a atuação da ouvidoria institucional.

Em relação à infraestrutura física, o modelo mapeia como é a acessibilidade física ao local de atendimento presencial. Universidades são espaços de educação e inclusão social e devem ter atenção especial a esse item. Para pontuarem no nível de maior maturidade, a ouvidoria deve possuir espaço de uso exclusivo para atendimento e se encontrar em local evidente aos manifestantes que a procuram. Devem oferecer conexão adequada para atendimento às demandas, inclusive com acessibilidade e sinalização adequada para pessoas com deficiência, e as entrevistas deixaram nítido que todas atendem essa condição.

Uma das ouvidorias participantes destacou que, para a seleção de servidores para atuar na unidade, o titular já informa que é necessário realizar o curso de libras. Atitudes como essa fazem toda a diferença na determinação da qualidade dos serviços públicos e demonstram o diferencial das unidades ouvidoras universitárias em relação às demais do sistema federal ao demonstrarem a autossuficiência em produção de conhecimento e desenvolvimento de pesquisas.

Já a acessibilidade tecnológica está intimamente ligada ao Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG), que serve como referência para o desenvolvimento de conteúdos digitais das entidades que compõem o governo federal, com foco na acessibilidade digital e na padronização dos entes que compõem o sistema executivo. O eMAG consiste em um conjunto de recomendações para que o processo de acessibilidade dos sites e portais do governo brasileiro seja conduzido de forma padronizada e de fácil implementação, ou seja, acessíveis e de fácil entendimento e interpretação para a sociedade.

O elemento “experiência do usuário” tem o objetivo de conhecer o usuário. Conhecê-lo significa conhecer as características do seu perfil, que são relevantes para a interação, bem como as expectativas que ele tem para com o resultado dessa interação. Nas ouvidorias universitárias, o usuário é representado pelos públicos que interagem com a universidade. Identificou-se que a maior ocorrência de demandas se origina a partir dos discentes, visto que é o maior público. Outros usuários são os próprios servidores da instituição e, em menor número, a comunidade que cerca a entidade. Em instituições vinculadas a hospitais universitários, muitas demandas originam-se de pacientes da unidade.

As pesquisas de satisfação auxiliam na identificação da experiência do usuário, e o sistema FalaBR possui pesquisa própria para identificar essa percepção. Porém, a percepção por parte dos manifestantes é falha, pois, ao final do atendimento, eles avaliam a resposta que receberam, e não a prestação de serviços da ouvidoria. Essa percepção fica nítida no Painel Resolveu,⁴³ que, ao selecionar 65 universidades federais (foram desconsiderados os hospitais vinculados às instituições), no período de 1º de janeiro de 2020 a 15 de novembro de 2021, a resolução das demandas foi de apenas 23%, enquanto 59% dos manifestantes afirmaram que as demandas não tiveram solução. Ao considerar a satisfação pelo atendimento prestado pela ouvidoria, a satisfação média foi de 46%.

Os ouvidores explicaram o motivo do alto índice de insatisfação ao considerarem o lado emotivo do manifestante. Às vezes, ele está com raiva devido ao fato demandado e quer despejar na ouvidoria. Além de que a pesquisa de satisfação do FalaBR questiona se o usuário gostou da resposta ou se seu problema foi resolvido. Essa questão é tendenciosa, pois o problema não será resolvido, porque a pessoa quer resolver da maneira que melhor lhe atende, independentemente de existir legislação ou não. Então, como a resposta vem de um setor que não é a ouvidoria, o cidadão classifica como ruim o atendimento da ouvidoria porque não

⁴³ PAINEIS.CGU. *Painel Resolveu?* Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>. Acesso em: 15 nov. 2021.

recebeu a resposta que desejava. Essa insatisfação tende a originar novos processos judiciais, visto que, se o cidadão não conseguiu o que deseja, é um direito solicitá-lo via judicial.

Mesmo que a ouvidoria tenha feito todo o processo que lhe cabe, os usuários não distinguem a função da unidade com a satisfação de suas necessidades. A insatisfação surge não pelo fato da atuação da ouvidoria, mas, sim, porque o demandante recebeu um não como resposta à sua manifestação. Logo, o manifestante confunde a resposta “não” com o papel da ouvidoria. Mesmo que a ouvidoria tenha atuado no limite de suas premissas, a resposta em desacordo com o desejo do cidadão ofusca essa atuação, e ele responde à pesquisa como insatisfeito.

5.2 Dimensão Essencial

A Dimensão Essencial relaciona-se ao tratamento de manifestações ou à governança de serviços da instituição à qual a ouvidoria é vinculada.

O objetivo da governança de serviços é verificar a existência de meios ou mecanismos internos à instituição que possam permitir o apoio à tomada de decisão relacionada à formulação, execução e avaliação dos serviços prestados. Está intimamente ligado à Carta de Serviços que as instituições públicas devem publicar listando todos os serviços prestados pelo ente. A pesquisa adotou o nicho de universidades públicas federais; logo, a Carta deve constar todos os serviços que elas oferecem, e não somente os serviços prestados pela ouvidoria.

Esse primeiro objetivo avalia a elaboração da Carta de Serviços. O elemento foi definido com a institucionalização da participação da ouvidoria no levantamento e avaliação dos serviços da instituição a que se vincula, com o intuito de contribuir com a melhoria dos serviços. A unidade ouvidora é responsável por propor sugestões para aperfeiçoamento na prestação dos serviços existentes, com base nos dados obtidos, na medida em que se consolida como opção de recebimento das manifestações do cidadão. O ouvidor é o responsável pela elaboração e monitoramento em consonância com o Conselho de Usuários e gestores institucionais.

As ouvidorias abordadas participam da governança dos serviços prestados pela universidade federal a que estão vinculadas, conduzindo, junto aos gestores, o processo de mapeamento de serviços da IFES no âmbito de processos e rotinas institucionalizadas, em processo monitorado a fim de promover a aderência dos serviços existentes aos padrões de qualidade e direitos previstos na Lei nº 13.460/2017.⁴⁴

⁴⁴ 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, 27 jun. 2017.

Conforme definido na lei, a Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pela universidade federal, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Deve constar serviços oferecidos, requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessá-los, as principais etapas para o processamento da solicitação, a previsão do prazo máximo para a prestação do serviço, a forma de prestação do serviço e os locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço.⁴⁵

Foi identificado que, embora seja função da ouvidoria, devido ao acúmulo de funções e escassez de recursos humanos, algumas unidades têm dificuldades em manter a Carta atualizada. Ao somar tudo isso às demais funções desempenhadas pela ouvidoria, fica evidente que uma equipe pequena terá dificuldades em atender a todas as tarefas com qualidade. Foi alegado que o monitoramento da Carta é mais uma das funções que foram acumuladas pela ouvidoria e que necessitam de atenção contínua, pois não engloba somente os serviços da unidade, mas de toda a instituição, sendo uma tarefa permanente. É um trabalho de avaliação e monitoramento contínuo.

A qualidade da informação enfatiza a importância da divulgação dos serviços públicos propiciando que o cidadão tenha o conhecimento das opções, da existência do serviço e o que é preciso para obtê-lo, além da definição dos prazos e das condições de acesso, demonstrando, assim, a importância da Carta para a qualidade dos serviços públicos. Divulgar os serviços institucionais vai de encontro à necessidade de divulgação dos serviços prestados pelas ouvidorias em si e da própria Lei de Acesso à Informação, visto que a sociedade não percebe a variedade de ações que podem ser realizadas pelas unidades ouvidoras, inclusive a solução de conflitos.⁴⁶

A transparência e a prestação de contas enfatizam uma premissa estabelecida pela Constituição Federal em 1988. O controle social foi instituído como direito e dever do cidadão, porém, desde então vários normativos foram necessários para que a cultura de participação social fosse difundida e ainda muitas outras serão necessárias para que a participação cidadã seja de fato incluída no cotidiano popular.⁴⁷

⁴⁵ 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, 27 jun. 2017.

⁴⁶ LAPENDA, Maria do Rosário; MARCELINO, Karla Júlia. Pesquisa de opinião: conhecimento da rede de ouvidoria pela comunidade acadêmica da Universidade de Pernambuco – UPE. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 45-55, 2020.

⁴⁷ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

A cultura de governo aberto necessita da aplicação constante dos princípios de transparência, integridade, *accountability* e participação das partes interessadas no funcionamento das instituições públicas. Os ouvidores têm desempenhado o papel de fomentar o controle e a interlocução da sociedade com a universidade.

Em relação a como a ouvidoria disponibiliza ferramentas de avaliação da satisfação dos seus usuários referentes aos atendimentos prestados, identificou-se que a maioria se atém à pesquisa de satisfação do FalaBR. Porém, uma das unidades que têm utilizado a videoconferência para atendimento desde 2019 permite ao usuário avaliar logo na sequência do atendimento remoto. Assim, ao final da reunião por meio do *Mentimeter*, aplicativo utilizado para criar apresentações com *feedback* em tempo real, o ouvidor consegue obter a percepção do cidadão.

Referente à transparência do desempenho da unidade, aspecto associado ao governo aberto e relacionado ao aprimoramento da transparência governamental, analisa como as ouvidorias avaliam seu desempenho e se conseguem atender ao que lhes é designado. Pelo fato das unidades ouvidoras desempenharem papel importante na interação do ente público com a sociedade, a transparência interna e externa é indispensável para seu papel de órgão provedor e disseminador da democracia e da cidadania.

Foi identificado que a frequência de elaboração dos relatórios de gestão só não é maior pela limitação de pessoal; porém, quando ocorrem manifestações recorrentes, são feitos memorandos e enviados para a pró-reitoria ou reitoria terem ciência e providenciarem resoluções.

O objetivo “processos essenciais” engloba a análise dos processos da ouvidoria para o cumprimento da missão institucional. É o objetivo com maior número de elementos no MMOuP. Inclui ações como o processo de tratamento de manifestações, processo de tratamento de ouvidoria interna, o atendimento, a proteção ao denunciante, o processo de realização de resolução de conflitos, a análise preliminar das demandas, a linguagem e adequação de respostas, o acompanhamento da conclusão de denúncias e o acompanhamento efetivo de manifestações.

O mapeamento desses processos cumpre as diretrizes da governança pública, previstas no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017,⁴⁸ que previu a combinação de processos e estruturas universitárias para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais para apoio ao alcance dos objetivos e prestação de contas para a sociedade.

⁴⁸ BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 nov. 2017.

Embora as ouvidorias participantes não tenham deixado explícita a formalização e normatização de seus fluxos, ficou evidente que adotam processos embasados na legislação para tratamento das manifestações que chegam às unidades, principalmente em relação à análise de conteúdo antes do encaminhamento à unidade demandada, ou seja, não são meros intermediários e prezam pela não identificação do usuário e resolução da demanda.

O tratamento da manifestação, ao invés de apenas copiar e colar, faz toda a diferença porque, principalmente quando são reclamações, o texto vem carregado de sentimentos, o que causa essa cultura de aversão à ouvidoria. Assim, a unidade trata preliminarmente o texto com o cuidado de não alterar o conteúdo. Identificou-se que as ouvidorias têm o cuidado de tratar as manifestações e filtrá-las antes de encaminhá-las para os setores demandados e, ao responderem ao manifestante, fazem novo tratamento para assegurar a linguagem objetiva. As unidades entrevistadas são usuárias da Plataforma FalaBR, que já é configurada para a proteção da identificação do manifestante.

O processo de realização de resolução pacífica de conflitos considera se a ouvidoria possui procedimentos mapeados e instituídos para realização desse tipo de resolução. Um dos ouvidores participantes apresentou uma posição interessante para a resolução pacífica de conflitos. Por sua formação ser na área jurídica, a qual trata diretamente da resolução de conflitos judiciais, ele implantou na ouvidoria uma espécie de câmara de conciliação na qual o ouvidor exerce o papel de conciliador. Essa ação é nomeada como Câmara de Mediação na Ouvidoria e tem regulamentação própria no regimento da unidade, ou seja, foi instituída formalmente.

O papel conciliador da ouvidoria atende às premissas da Lei nº 13.140/2015,⁴⁹ que intui diminuir as demandas judiciais para resolução de conflitos simples. Se o ouvidor, ao exercer o papel de mediador ou conciliar entre o cidadão e o ente público, conseguir manter o problema e resolvê-lo em sua origem, não será necessário todos os custos e ações que acompanham um processo via justiça.

A análise preliminar é o elemento que tem por objetivo avaliar a existência de requisitos que amparem a apuração da denúncia pela universidade federal, ou seja, o ouvidor precisa ter o senso analítico para avaliar e, muitas das vezes, readequar aquela manifestação, visto que várias denúncias recebidas não são denúncias, e sim reclamações, por exemplo. Logo, a equipe ouvidoria tem que reclassificar por

⁴⁹ BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o §2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015.

entender que aquela denúncia é uma reclamação, conflito ou alguma outra coisa. Os usuários ainda têm pouco discernimento para a utilização das ouvidorias, e isso reflete que a sociedade é muito pouco instruída em relação às plataformas.

É importante ressaltar que a ouvidoria tem o papel de acompanhamento e também de averiguação após a resolução de denúncias e reclamações para evitar a perseguição. O próprio anonimato serve para resguardar o manifestante. As denúncias e reclamações são cadastradas na plataforma como anônimas para a preservação da identidade, pois é comum a prática de retaliações que, porventura, podem originar novos conflitos e denúncias.

A Plataforma FalaBR emite notificações de prazo para as ouvidorias e notificações para os usuários sobre a conclusão das manifestações. Porém, apenas isso não é suficiente, sendo necessário o desenvolvimento formal de protocolo de acompanhamento para identificar se as ações realizadas e políticas elaboradas a partir dos dados criados pela ouvidoria estão sendo utilizadas de maneira a melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos.

Então, para que as unidades consigam atender as premissas do modelo de maturidade, elas precisam atentar-se intimamente à legislação que as rege; porém, descrever formalmente os fluxos seguidos para cada tipo de atendimento e manifestação e publicizar entre a equipe de trabalho e os demais públicos institucionais demandam tempo e servidores.

A gestão estratégica de informações considera como as ouvidorias lidam com as informações agrupadas por meio das manifestações recebidas. A maioria das unidades utiliza a Plataforma FalaBR e seus mecanismos de armazenamento de demandas, porém é importante que a ouvidoria mantenha registro próprio para consultas futuras e compartilhamento de informações para atuação em rede, desde que a identidade do demandante seja preservada.

Analisar o perfil dos manifestantes auxilia as unidades na elaboração de políticas públicas que melhorem os serviços públicos prestados e se destaca a ouvidoria que consegue obter informações relevantes sobre o perfil do manifestante, sem comprometer a identidade, permitindo a avaliação da adequabilidade dos serviços prestados pela universidade às suas necessidades e dos canais disponibilizados pela própria ouvidoria.

As universidades têm como público principal os alunos da graduação e pós-graduação. As grandes instituições de ensino superior têm em sua comunidade grandes quantidades de usuários dos serviços, em alguns casos chegando a mais de 100 mil discentes. As ouvidorias universitárias públicas afirmam que seu público mais frequente são alunos e que, em sua maioria, fazem reclamações dos serviços

ou denúncias de alguma situação que lhes afeta. Ao consultar o Painel Resolveu⁵⁰ com a seleção de 65 universidades federais, no período de 1ª de janeiro de 2020 a 15 de novembro de 2021, constatou-se que 39,3% das demandas foram de reclamações, seguida por 35% de solicitações e 17,2% de denúncias.

É obrigatória às unidades ouvidoras a elaboração de relatórios formais de atuação, que devem ser apresentados aos reitores e publicados para que a sociedade tenha acesso às informações. O que difere entre as unidades é a disponibilidade de equipe capaz de elaborar relatórios com maior frequência e com a identificação de gargalos de forma tempestiva para melhorar a qualidade dos serviços prestados. A identificação de gargalos e a elaboração de relatórios gerenciais são de extrema importância e cumprem com a função da ouvidoria de apoiar a gestão universitária.

5.3 Dimensão Prospectiva

A terceira dimensão apresentada no MMOuP objetiva aferir a maturidade dos projetos levados a cabo pela ouvidoria, principalmente aqueles que buscam, de forma ativa ou proativa, informações úteis para a melhoria da gestão junto aos usuários de serviços públicos.⁵¹

A busca ativa de informações estabelece a necessidade da proatividade das ouvidorias em busca da constante melhoria e inovação das unidades. A Lei nº 13.460/2017 apresentou a obrigatoriedade da realização de pesquisas de satisfação junto aos usuários de serviços públicos.⁵² As universidades são instâncias de conhecimento e a pesquisa é inerente a seus serviços à sociedade. O MMOuP avalia se a ouvidoria realiza pesquisas para a coleta de informações acerca da prestação de serviços junto aos seus usuários. Um grande diferencial é que, além da maioria dos ouvidores serem professores universitários, eles ainda podem desenvolver projetos de extensão que abarquem pesquisas de satisfação.

Em relação à mobilização ativa junto aos usuários na coleta de dados, foram identificados alguns programas desenvolvidos pelas ouvidorias como forma de divulgação das ações para a sociedade. Projetos como o “Ouvidor Mirim”, com o intuito de abordar as escolas públicas e divulgar o que é a ouvidoria, para que serve e como acessar. Almeja-se nomear um aluno para ser o ouvidor mirim durante

⁵⁰ PAINEIS.CGU. *Painel Resolveu?* Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>. Acesso em: 15 nov. 2021.

⁵¹ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*. Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. p. 7.

⁵² 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, 27 jun. 2017.

certo período para que os jovens possam perceber o que é ser ouvidor público, para mostrar o papel da ouvidoria e fomentar a importância da conciliação, da mediação de conflitos.

A ação de divulgação “Somos Todos Ouvidos”, com intuito de esclarecer à comunidade acadêmica as formas de atuação da ouvidoria, explicando o que é a ouvidoria e reforçando o papel da ouvidoria, é outra que exemplifica a mobilização ativa. Para tentar desenvolver a política de utilização da ouvidoria não só para reclamações e denúncias, mas também para elogios, uma das unidades desenvolveu a campanha “Eu Valorizo Meu Professor” para chamar as pessoas a buscarem a prestação de serviços da ouvidoria.

O objetivo “Conselho de Usuários” considera a relação da ouvidoria com o Conselho de Usuários. Os Conselhos de Usuários de Serviços Públicos foram instituídos pela Lei nº 13.460/2017 e são instâncias consultivas formadas por voluntários usuários de serviços públicos. Foi mencionada a importância da participação nos conselhos e, principalmente, do relacionamento com o conselho de usuários para melhorar a qualidade na atuação da ouvidoria e desenvolver políticas de gestão para a universidade.⁵³ Para atender ao MMOuP, é necessário que essa relação seja formalizada por meio de procedimentos periódicos.

As campanhas de divulgação também se enquadram aqui, pois levam à comunidade o que é a ouvidoria, para que serve e, assim, conseguem atrair para o conselho membros engajados e conscientes de seu papel. A participação é essencial para que a unidade atenda seu papel social. É preciso divulgar quais são os serviços e os benefícios que a interação com a ouvidoria possibilita. A função de conciliação por autocomposição realizada pelas unidades é pouco conhecida, porém, quando praticada, consegue impedir que uma discussão simples alcance a via judicial.

A teoria jurídica da cultura do consenso restringe o desempenho de práticas autocompositivas no âmbito judicial, porém, tende a aprimorar sua adoção no cenário extrajudicial, garantindo a eficiência, a universalidade do acesso e a efetiva prestação jurisdicional. Nesse sentido, é compreensível o desenvolvimento de métodos consensuais como parte desejável da política judiciária.⁵⁴

O objetivo “articulação interinstitucional” avalia a articulação e a coordenação entre instituições do setor público como uma estratégia para a promoção da parceria e ampliação da eficiência pública pela troca de experiências. Pode se dar entre

⁵³ 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, 27 jun. 2017.

⁵⁴ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

repartições do mesmo órgão ou entre ouvidorias de entes públicos distintos. Essa cooperação tende a aumentar a efetividade das ouvidorias universitárias e, como consequência, a prestação de serviços das universidades a que são vinculadas.

Os entrevistados ressaltaram a importância da participação nas redes de cooperação, como o Fórum Nacional de Ouvidores (FNOU) ou a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), para a troca de experiências e discussão de casos específicos. Uma unidade ouvidora que exerce suas atribuições de forma solitária, restrita apenas aos seus limites, enquadra-se na maturidade limitada ao não cooperar ou compartilhar experiências, atuando de forma reativa, ou seja, o contrário do que é esperado dos prestadores de serviços públicos.⁵⁵

O trabalho entre entidades públicas se materializa por meio dos contatos entre os profissionais das instituições envolvidas. É um processo interpessoal e interdependente no qual os profissionais de diferentes carreiras atuam em conjunto sob uma coordenação e com arranjos próprios para que alcancem objetivos que, sozinhos, não seriam capazes. Logo, quando a ouvidoria consulta outros órgãos ou, até mesmo, outras unidades para melhorar a resolução de demandas, ela está articulando para melhorar sua atuação.

A Dimensão Prospectiva vai ao encontro do modelo de ouvidoria ativa. O conceito de ouvidoria ativa foi apresentado inicialmente relacionado ao Sistema Único de Saúde (SUS). Com o Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011, determinou-se que, a partir de sua publicação, a Ouvidoria do SUS não esperaria apenas que o usuário se dirigisse até ela para fazer reclamações, sugestões, denúncias, solicitações ou elogios.⁵⁶ Com o conceito de “ativa”, a postura da ouvidoria deveria ser ir até o usuário do SUS para conhecer a percepção de realidade sobre os serviços de saúde ofertados à sociedade.⁵⁷

O Manual de Ouvidoria Pública⁵⁸ expressou o papel prospectivo da ouvidoria na prestação de serviços pelo setor público, pois, quando a administração enxerga as pessoas apenas como destinatárias das políticas públicas, há risco de que as

⁵⁵ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021. p. 31.

⁵⁶ BRASIL. *Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011*. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2011.

⁵⁷ MINISTÉRIO DA SAÚDE, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. *Ouvidoria Ativa do SUS: ampliando a escuta e o acesso à informação do cidadão*. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. 116 p. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ouvidoria_ativa_sus_ampliando_escuta.pdf. Acesso em: 07 jul. 2020.

⁵⁸ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Manual de Ouvidoria Pública*: Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018. Brasília: CGU, 2019. 101 p.

decisões sejam tomadas sem considerar a opinião dos usuários e sem se submeter ao controle social. Para a melhoria constante dos produtos entregues à sociedade, é necessário incentivar a participação dos usuários na gestão dos serviços públicos e na formulação de decisões que afetem as políticas públicas.

As ouvidorias são espaços de democracia e controle social, e o amadurecimento de suas ações contribui para o enriquecimento social. Embora a sociedade ainda não tenha plena ciência da importância de sua atuação por meio dos canais de interação com o Estado, as unidades ouvidoras desempenham papel fundamental para que os cidadãos possam opinar e exercer a função de participação e controle social, além da solução de conflitos sem custos ou longos prazos.

O contexto de insatisfação da sociedade com a administração pública proporcionou ao Poder Judiciário o reconhecimento social como responsável pela concretização da democracia. Se o cidadão não alcança seus direitos constitucionais diretamente com o Estado, ele aciona as vias judiciais para fazer valer suas necessidades. A universalização do acesso à justiça e a amplitude de direitos postos à tutela do Judiciário fizeram com que a cultura da sentença se entremeasse com vigor na sociedade. O número de processos aumentou de forma expressiva, e os atos administrativos do Estado passaram a ser contestados com frequência pela via judicial.⁵⁹

Logo, ouvidorias bem estruturadas tendem a resolver os problemas antes que eles sobrecarreguem a justiça. O aprimoramento da participação social pressupõe a criação e ampliação de mecanismos jurídicos e institucionais para promoção da interlocução entre os entes públicos e a sociedade. Porém, para que tal prática obtenha sucesso, é necessário mudança e aperfeiçoamento de processos e práticas que integram a cultura institucional do Estado, dos servidores e dos cidadãos. São essenciais as ações de informação e capacitação continuada para os agentes públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e movimentos sociais para que todos tenham a consciência de que a ouvidoria é a solução para diversos conflitos.⁶⁰

A mobilização da administração pública na busca por métodos alternativos à solução de conflitos decorreu da interferência judicial crescente, que frequentemente forçava o ente governamental a alterar seu planejamento em virtude de cumprir ordens coercitivas vindas do controle jurisdicional.⁶¹ O setor da saúde é o

⁵⁹ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

⁶⁰ ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias*. Brasília: ENAP, 2018. 18 p.

⁶¹ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

mais requisitado em relação à judicialização. À medida que a instauração da ação judicial consagra o direito à saúde do cidadão, em contrapartida, o ingresso da ação ressalta a deficiência na prestação de serviços públicos em relação à sociedade.⁶² Nas universidades públicas, as maiores ocorrências estão relacionadas ao ingresso de alunos, principalmente nas vagas destinadas às cotas.

O MMOuP objetiva que as ouvidorias desempenhem suas atribuições com a maior eficiência possível para garantir que todas as suas atribuições sejam desempenhadas de forma proativa e com alto índice de maturidade. Para o melhor desempenho de suas atribuições, o ouvidor deve submeter-se a constante aperfeiçoamento para ser visto como um servidor público capaz de promover o diálogo institucional.⁶³

Para formalizar as unidades ouvidorias como entes capazes de resolver e validar a solução de conflitos entre cidadãos e o Estado, foi criado o Sistema Multiportas de Resolução de Conflitos. Esse sistema representa uma nova concepção acerca do Estado, pois reconhece atores diferentes do Judiciário como promotores de justiça. Essa compreensão, além de legitimar formas distintas de alcance de tutela de direitos, ainda privilegia métodos não adversariais capazes de prover a resolução pacífica de conflitos, como a medição e a conciliação.⁶⁴

Embora o estudo tenha focado na maturidade das ouvidorias das universidades públicas, a disseminação destas como alternativas para interlocução com o Estado e como opção para resolução de problemas deve ser considerada como alta prioridade, visto que cada demanda solucionada no ente público originário é um provável processo judicial a menos que chega à justiça. Ressalta-se que o acesso à justiça não pode ser confundido com acesso ao Poder Judiciário;⁶⁵ assim, alternativas para a solução de controvérsias em meios extrajudiciais são bem-vindas para cooperar com a redução do número de processos judiciais que aguardam julgamentos.

⁶² ARAÚJO FILHO, Cecílio de Souza; PEREIRA, Gilberto de Araújo. Governança pública e judicialização da saúde: o caso do município de Uberaba. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 23, n. 91, p. 175-201, 2023.

⁶³ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

⁶⁴ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

⁶⁵ MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

6 Conclusões

Esta pesquisa objetivou identificar as práticas otimizadas que as ouvidorias públicas universitárias podem desenvolver para se adequarem ao Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) proposto pela CGU, enquanto alternativa para reduzir a judicialização. Para alcance do objetivo, foi realizada a análise situacional na qual se identificaram os pontos mais relevantes de atendimento ao MMOuP e o que ainda precisa ser providenciado para alcance ao nível otimizado do modelo proposto.

Constatou-se que as ouvidorias públicas universitárias, em relação à institucionalidade, já atendem praticamente ao nível ótimo, pois são instituídas formalmente e, inclusive, compõem o organograma institucional como órgãos de assessoramento ao reitor e vinculadas ao Conselho Universitário, embora algumas tenham maior autonomia e reconhecimento institucional do que outras.

A maior fragilidade identificada em virtude de todos os objetivos do modelo foi a escassez de recursos humanos para composição da equipe, visto que, em alguns casos, a ouvidoria é composta apenas pelo ouvidor e um assistente. Essa falta de pessoal empobrece a atuação, pois mais pessoas para auxiliar nas funções agregariam qualidade e agilidade na atuação. O excesso de funções atribuídas à ouvidoria acarreta a perda de efetividade e, mesmo que o ouvidor se empenhe, sem apoio ele não consegue atender a tudo e a todos com a qualidade almejada.

Ao analisar a formação da equipe e do titular e por se tratar de universidades, a maioria possui graduação e pós-graduação em suas formações. No geral, as ouvidorias abordadas já atendem às premissas da CGU para escolha e nomeação, e as que não se adequaram à Portaria nº 1.181/2020 estão em fase de adequação. Todas mencionaram ter acesso direto ao reitor.

Por estarem no ambiente acadêmico, ouvidorias universitárias atuam na área de pesquisa e inovação, conseguindo atender às premissas de planejamento e gestão eficiente. Os participantes são docentes ou técnicos em assuntos educacionais e, por isso, têm abertura para inovações, principalmente no que diz respeito à humanização. Outra fragilidade identificada está relacionada à escassez de recursos orçamentários e financeiros, o que interfere no planejamento operacional e demais planos de gestão.

Os canais de atendimento são adequados e, com a pandemia, os atendimentos virtuais ganharam impulso, porém ainda precisam melhorar a acessibilidade visual e auditiva nos acessos eletrônicos às ouvidorias. A avaliação dos serviços prestados da ouvidoria também precisa ser revista, pois o usuário tende a avaliar a resposta, e não o serviço prestado pela ouvidoria.

Todas as unidades de ouvidorias pesquisadas mantêm processos e fluxos claros para atendimentos a todos os tipos de demanda. Porém, os entrevistados expressaram que mais recursos humanos poderiam proporcionar mais agilidade e ações proativas, como também maior capacidade para análise de informações, aumento na frequência dos relatórios e agilidade nas tomadas de decisão.

Também foi constatada a necessidade de desenvolvimento de protocolos formais de acompanhamento para identificar as ações realizadas. O isolamento e o distanciamento social tornaram-se obstáculos para ações de divulgação e mobilização dos usuários. A falta de equipe em número adequado interfere na busca ativa de informações.

Embora os Conselhos estejam presentes em todas as universidades, o engajamento dos conselheiros e do ouvidor depende de qualidades individuais dos envolvidos. Atores proativos tendem a se relacionar e se envolver mais nos processos de identificação e resolução de conflitos. A falta de quantitativo suficiente na equipe da ouvidoria interfere na eficácia, visto que a participação e engajamento demandam tempo e dedicação. Também há necessidade de formalização da relação de cooperação com o conselho de usuários.

Verificou-se que a troca de experiências e o apoio mútuo melhoram a atuação da ouvidoria. Foi mencionada a importância da participação em redes e da cooperação entre os setores universitários para melhor atenderem aos usuários dos serviços públicos. A ampliação da cooperação interna é algo que ainda carece de amadurecimento.

Logo, para ouvidorias públicas universitárias, a adequação ao nível ótimo do MMOuP é algo possível, pois o ambiente acadêmico proporciona várias alternativas viáveis e de baixo custo. A maior dificuldade para isso é a falta de recursos humanos disponíveis para as equipes ouvidoras. Uma solução viável é o envolvimento da comunidade discente por meio de projetos de pesquisa e extensão que embasariam a formação acadêmica e atenuariam a escassez de servidores.

Aumentar o número de membros da equipe beneficiaria não só a unidade, mas a própria IFES, pois possibilitaria a elaboração de relatórios de gestão com maior frequência, resultando em mais informações para o reitor e para os conselhos. Outra vantagem seria a resolução de conflitos via ouvidoria como forma de reduzir os índices de processos judiciais, visto que, se o usuário não consegue uma resposta adequada, tende a buscar o direito constitucional à justiça.

O Modelo de Maturidade objetiva melhorar a atuação das ouvidorias do Executivo Federal. Percebe-se que o modelo tende a impulsionar as ouvidorias a deixarem de ser apenas intermediárias e assumirem uma posição proativa frente à

gestão universitária, atuando como órgão de assessoria à gestão institucional e como instâncias de solução de conflitos via extrajudicial.

Este estudo contribui para a literatura e para a adequação ao modelo, visto que a normativa da CGU é genérica para todas as instituições públicas federais, e esta pesquisa aponta direcionamentos personalizados para as ouvidorias universitárias. Porém, nada impede que outros segmentos se aliem, por meio de cooperação mútua, com as instituições de ensino superior para auxílio à adequação.

A contribuição para a prática profissional é que a pesquisa serve como guia para as ouvidorias universitárias analisarem quais pontos já são atendidos em relação ao nível ótimo de maturidade. A adequação ao modelo é importante, pois aumentará a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos pela unidade ouvidora e pela universidade federal a que é vinculada.

A Ouvidoria-Geral do SUS foi a pioneira em utilizar dados colhidos pela unidade para propiciar suporte à elaboração de políticas públicas que realmente fizessem a diferença para a sociedade e atuar na resolução de problemas com intuito de reduzir as altas taxas de judicialização. O MMOuP tende a implantar a cultura de que a ouvidoria não é apenas uma divisão do órgão público, mas, sim, uma porta de entrada de ideias e necessidades da sociedade, que utiliza a ouvidoria para desabafar suas percepções e indignações com os serviços públicos ofertados e resolver conflitos de forma rápida e objetiva.

Esta pesquisa se limita a autarquias universitárias federais. Para pesquisas futuras, sugere-se a análise de adequação do modelo em outras instituições públicas.

Referências

ARAÚJO FILHO, Cecílio de Souza; PEREIRA, Gilberto de Araújo. Governança pública e judicialização da saúde: o caso do município de Uberaba. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 23, n. 91, p. 175-201, 2023.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.

BOLZAN, Luís Carlos; BRANDÃO, Luciana Camila dos Santos; GUIMARÃES, Luciana de Aguiar Albano; ANDRADE, Vaneuza Nascimento Santos. Ouvidoria ativa: a inovação das pesquisas de satisfação na Ouvidoria-Geral do SUS. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública [*Anais...*]. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-03/ouvidoria-ativa-a-inovacao-das-pesquisas-de-satisfacao-na-ouvidoria-geral-do-sus.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 27 fev. 1967.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 15 abr. 2004.

BRASIL. *Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011*. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2011.

BRASIL. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 nov. 2011.

BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o §2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015.

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, 27 jun. 2017.

BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 nov. 2017.

BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018.

BRASIL. *Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018*. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União, Brasília, 06 set. 2018.

BRASIL. *Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019*. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 2019.

BRASIL. *Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020*. Dispõe sobre critérios e procedimentos para a nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal - SisOuv, e revoga a Instrução Normativa CGU nº 17, de 3 de dezembro de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, 16 jun. 2020.

BRASIL. *Portaria CGU nº 581, de 09 de março de 2021*. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 10 mar. 2021.

BRASIL. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (2020). *e-SIC*. Disponível em: <http://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.html>. Acesso em 10 fev. 2020.

CAMATTI, Tassiana Baldissera. *A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação*. 2014. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. *Manual de Ouvidoria Pública*: Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018. Brasília: CGU, 2019. 101 p.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Guia de Implementação. Brasília: CGU, 2021 (a). 83 p.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. *MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública*: Referencial Teórico. Brasília: CGU, 2021 (b). 37 p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias*. Brasília: ENAP, 2018. 18 p.

FERRARA JUNIOR, Carlos; DAIBEM, Ana Maria Lombardi. A reflexão bioética na gestão universitária no modelo da economia de comunhão e a atuação do ombudsman. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-82, 2017/2018.

LAPENDA, Maria do Rosário; MARCELINO, Karla Júlia. Pesquisa de opinião: conhecimento da rede de ouvidoria pela comunidade acadêmica da Universidade de Pernambuco – UPE. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 45-55, 2020.

LESSA, Alessandra Siqueira. Transparência Ativa: como os relatórios de ouvidoria podem orientar a comunicação institucional dos órgãos públicos? *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 37-46, 2017/2018.

MARZIONNA, Paulo. A ouvidoria interna no Brasil: onde estamos, o que desejamos. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 35-44, 2020.

MEDEIROS, André Luiz Lacerda. *Alternativas à judicialização: ouvidorias públicas na autocomposição de conflitos que envolvam a administração pública*. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

MEIRELES JUNIOR, Antônio Alves. Ouvidoria: uma ferramenta essencial na prevenção de conflitos, mitigação de litígios e melhoria de resultados nas instituições. Plano de cooperação entre Unimed Uberlândia - MG e Procon municipal. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 69-78.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. *Ouvidoria Ativa do SUS: ampliando a escuta e o acesso à informação do cidadão*. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. 116 p.

PAINEIS.CGU. *Painel Resolveu?* Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RODRIGUES, Jacqueline Araújo; MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. Ouvidorias Públicas Universitárias no Brasil e a Inovação da Lei 13.460/2017. *Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília – RVMD*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 306-321, jul./dez. 2018.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha; ANTERO, Samuel A. *Guia de Orientação para a Gestão de Ouvidorias*. 2013. Disponível em: http://sectordialogues.org/sites/default/files/gove_-_publicacao_-_6_conv_-_guia.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

SANTOS, Edson Xavier dos. *Ouvidoria universitária e avaliação institucional: Uma análise da proposta do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e das orientações da Controladoria Geral da União*. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

XAVIER, Alex da Silva; ALMEIDA, Naly Soares de; AZEVEDO, Nilo Lima. A Ouvidoria Ativa como proposta de efetivação da participação social na Estratégia Saúde da Família no Município de Macaé, RJ. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, a. 1, n. 1, 2017/2018, p.199-208.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

AMORIM, Dênia Aparecida de; MELO, Daniela de Castro. Práticas otimizadas das ouvidorias públicas universitárias à luz do novo Modelo de Maturidade da CGU. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 24, n. 95, p. 195-227, jan./mar. 2024. DOI: 10.21056/aec.v24i95.1626.
