

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM OUVIDORIAS PÚBLICAS DE  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM CAMINHO PARA O  
APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA OUVIDORIA NO CAMPUS  
MANAUS CENTRO DO IFAM**

**GIZELLE CHAAR NEGREIROS**

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM OUVIDORIAS PÚBLICAS DE  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM CAMINHO PARA O  
APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA OUVIDORIA NO CAMPUS  
MANAUS CENTRO DO IFAM**

**GIZELLE CHAAR NEGREIROS**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Dra. Biancca Scarpeline Castro**

*e Co-orientação do Professor*  
**Dr. Sandro Luís Freire de Castro Silva**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Manaus, AM  
2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N385m      NEGREIROS, GIZELLE CHAAR , 1987-  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM OUVIDORIAS PÚBLICAS DE  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM CAMINHO PARA O  
APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA OUVIDORIA NO CAMPUS MANAUS  
CENTRO DO IFAM / GIZELLE CHAAR NEGREIROS. - Manaus,  
2023.  
123 f.: il.

Orientador: Biancca Scarpeline Castro.  
Coorientador: Sandro Luis Freire de Castro Silva.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Pós-Graduação do Programa de  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2023.

1. Gestão por Processos. 2. Mapeamento de  
Processos. 3. Ouvidoria Pública. 4. Instituição de  
Ensino. I. Castro, Biancca Scarpeline, 1980-, orient.  
II. Silva, Sandro Luis Freire de Castro, 1986-,  
coorient. III Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Pós-Graduação do Programa de Mestrado  
Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. IV. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**GIZELLE CHAAR NEGREIROS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestra**, no programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, área de concentração em Gestão e Estratégia.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 19/09/2023.**

---

Profa. Dra. Biancca Scarpeline Castro  
Orientadora e Membro Interno  
Presidente da Banca  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Sandro Luís Freire de Castro Silva  
Co-orientador  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Profa. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Profa. Dra. Aline Pires Vieira de Vasconcelos  
Membro Externo  
SAEG / Instituto Federal Fluminense



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 1077 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.062885/2023-68

Seropédica-RJ, 19 de setembro de 2023.

**GIZELLE CHAAR NEGREIROS**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 19/09/2023.

*(Assinado digitalmente em 19/09/2023 13:26 )*  
BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matrícula: 1824501

*(Assinado digitalmente em 20/09/2023 16:52 )*  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matrícula: 2283475

*(Assinado digitalmente em 19/09/2023 13:32 )*  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

*(Assinado digitalmente em 20/09/2023 10:16 )*  
ALINE PIRES VIEIRA DE VASCONCELOS  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 016.720.867-52

*(Assinado digitalmente em 19/09/2023 13:59 )*  
SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 112.344.807-86

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **1077**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **19/09/2023** e o código de verificação: **aafacd2e64**

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação aos meus familiares, aos meus amigos e, em especial, à Deus!*

## AGRADECIMENTO

Início agradecendo à Deus, Senhor Jesus Cristo, que muito me sustentou até aqui, inserindo pessoas que muito contribuíram para este trabalho chegasse até aqui. Glórias a Deus!

Há tantas pessoas a agradecer que nominá-las seria impossível. Todavia, há de se mencionar os meus familiares que estiveram comigo desde o início da seletiva, fomentando essa jornada e sempre segurando e puxando minhas mãos quando eu já não conseguia mais caminhar. Minha mãezinha Euda, minhas irmãs Michelle, Rythelle e Marcelle (ordem hierárquica foi o critério utilizado). Não podendo faltar meu marido Allan e meu filho Juninho que participaram arduamente junto comigo, em todos os momentos de alegria e tristeza. Sem contar meus cunhados Rafael, Diego e Paulo, que também me apoiaram em todos os meus objetivos.

A jornada de mestrado não é fácil, mas com o apoio certo, chega-se até o final. Aqui menciono os meus agradecimentos aos meus orientadores, que muito contribuíram para o meu crescimento acadêmico e profissional. Professora Biancca, obrigada pela compreensão ímpar nos momentos mais difíceis dessa caminhada de muita luta. Professor Sandro, obrigada por ter aceitado o desafio de ingresso nessa partida em já estando na prorrogação do jogo, por me motivar sempre (digo, sempre mesmo, até quando eu achava que não daria mesmo). Vocês dois foram essenciais para que eu não desistisse nem fraquejasse. Obrigada de coração!

Agradecer ao IFAM por ter oportunizado esse mestrado depois de mais de 10 anos de servidora da casa, o que apareceu na ocasião perfeita. Quando a pandemia em Manaus ainda era muito assustadora, foi possível tirar a atenção do terror vivido por nossa cidade e viver uma realidade paralela de estudos e dedicação ao mestrado.

Agradecer aos meus companheiros de labuta, Aristóteles e Clóvis Ely, que sempre me deram suporte. À Tatiana, que toda manhã ouvia minhas lamentações, tirava minhas dúvidas e me ajudava a esclarecer as ideias. Ressalto que no IFAM foram muitos os colegas que me ajudaram - seja com apoio moral como com apoio técnico - não posso aqui correr o risco de mencionar todos porque posso falhar, mas peço que se sintam representados pelos colegas aqui citados.

Agradecimentos também são dirigidos ao programa de mestrado que me propiciou o arcabouço necessário ao meu crescimento e ainda me apresentou pessoas incríveis (professores, colegas de turmas - IFAM e Ampla Concorrência - e toda equipe administrativa do curso).

Foram anos de muito esforço (físico e mental), dedicação, sacrifícios, momentos de altos e baixos emocionais, mas, finalmente, chegamos ao fim da partida, não mais tempo para a prorrogação, passou o momento dos pênaltis, agora é esquecer os gols sofridos e comemorar os gols dados que nos levaram à vitória.

Obrigada a todos e a todas que de alguma forma participaram e contribuíram para essa ocasião, que compreendeu minhas ausências em momentos importantes, que me abraçou quando eu precisava, que pronunciou palavras reconfortantes, que exerceu o dom da paciência quando eu já nem me aguentava mais, que esteve comigo em qualquer momento, por mínimo que seja, que esteve em oração por mim, que emanou energia positiva a mim, que torceu por mim...

Enfim, etapa concluída! Mas não pensem que parei, já tenho novos planos, aguardem! Obrigada por todo o apoio que vão continuar me dando. Gratidão!

## RESUMO

**Título:** Mapeamento de Processos em Ouvidorias Públicas de Instituições Federais de Ensino: Um caminho para o aprimoramento da gestão da ouvidoria no Campus Manaus Centro do IFAM.

**Objetivo do TFC:** Esta dissertação tem como objetivo propor os mapas de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro com foco nos fluxos de trabalho, nos procedimentos internos, nas interações entre os diferentes atores envolvidos para a regulamentação da unidade setorial. Seu propósito é aperfeiçoar os processos de tratamento das manifestações dos usuários, almejando a otimização dos serviços prestados.

**Metodologia Utilizada:** Trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva, envolvendo uma revisão bibliográfica acerca de "ouvidoria pública" e "gestão por processos", além de pesquisa documental nos sites dos 37 IF's. Buscou-se por mapas de processos em ouvidorias de Institutos de Ensino da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IF's). Esses mapas foram comparados, sendo apontados suas semelhanças, diferenças e possíveis oportunidades de melhorias. Ainda foi realizada a leitura das legislações relacionadas à ouvidoria pública e dos regimentos internos de funcionamentos das ouvidorias dos IF's.

**Limitações para Aplicabilidade do TFC:** As limitações incluem a escassez de modelos de processos encontrados nas ouvidorias estudadas, qualidade das imagens dos mapas encontrados, bem como poucas pesquisas aplicadas à gestão por processos em ouvidorias públicas.

**Aplicabilidade do Trabalho na Organização Estudada ou no Setor Econômico:** Os resultados deste estudo impactam tanto na Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro quanto em outras ouvidorias locais de outros Campi do IFAM. Isso porque foi elaborado um Regimento interno de funcionamento da ouvidoria e dos mapas de processos para cada tipo de manifestação, beneficiando o fluxo de tratamento das demandas.

**Contribuição para a Sociedade (Práticas e Teóricas):** No âmbito prático, esta pesquisa oferece insights para o aprimoramento das ouvidorias públicas, promovendo uma abordagem mais eficiente e transparente no tratamento das manifestações dos usuários. Teoricamente, enriquece o entendimento da gestão por processos em contextos de ouvidorias públicas, preenchendo uma lacuna de conhecimento.

**Originalidade:** A originalidade deste trabalho reside na análise aprofundada da gestão de processos em ouvidorias públicas de Instituições Federais de Ensino e também na abordagem da técnica BPMN na modelagem dos processos das manifestações dos usuários nas ouvidorias de IF's, juntamente com a identificação de lacunas e oportunidades.

**Palavras-chaves:** Gestão por Processos; Mapeamento de Processos; Ouvidoria Pública; Instituição de Ensino.



## ABSTRACT

**Title:** Process Mapping in Public Ombudsmen of Federal Educational Institutions: A Path Towards Enhancing Ombudsman Management at IFAM's Manaus Centro Campus.

**TFC Objective:** This dissertation aims to propose process maps for the Local Ombudsman's Office of the Manaus Centro Campus with a focus on workflows, internal procedures, and interactions among different actors for the regulation of the sectoral unit. Its purpose is to refine the processes of handling user manifestation, aiming to optimize the services provided.

**Methodology Used:** This is an applied and descriptive research involving a literature review on "public ombudsman" and "process management," as well as document research on the websites of the 37 IFs. Process maps in ombudsmen from Institutes of the Federal Network of Professional, Scientific, and Technological Education (IFs) were sought. These maps were compared, indicating their similarities, differences, and potential opportunities for improvements. Additionally, a review of legislation related to public ombudsmen and the internal regulations of the ombudsmen of the IFs was conducted.

**Limitations on TFC Applicability:** Limitations include the scarcity of process model examples found in the studied ombudsmen, image quality of the found maps, and the limited number of applied research studies on process management in public ombudsmen.

**Applicability of Work in the Studied Organization or Economic Sector:** The results of this study impact both the Local Ombudsman's Office of the Manaus Centro Campus and other local ombudsmen of different IFAM campuses. This is because internal operating regulations of the ombudsman and process maps for each type of manifestation were developed, benefiting the flow of handling requests.

**Contribution to Society (Practical and Theoretical):** In practical terms, this research provides insights for enhancing public ombudsmen, promoting a more efficient and transparent approach in handling user manifestation. Theoretically, it enriches the understanding of process management in public ombudsmen contexts, addressing a knowledge gap.

**Originality:** The uniqueness of this work lies in the in-depth analysis of process management in public ombudsmen of Federal Educational Institutions and in the adoption of the BPMN technique for modeling user manifestation processes in IFs' ombudsmen, along with gap identification and opportunity assessment.

**Keywords:** Process Management; Process Mapping; Public Ombudsman; Educational Institution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela inicial da plataforma digital Fala.br.....	10
Figura 2 - Resumo da função da ouvidoria para a organização pública.....	17
Figura 3 - Resumo dos desafios e avanços encontrados na ouvidoria pública.....	18
Figura 4 - Ciclo BPM .....	26
Figura 5 - Ciclo do processo de mapeamento .....	27
Figura 6 - Exemplo de processo modelado utilizando BPMN .....	28
Figura 7 - Exemplo de representação de fluxo com raias em BPMN .....	29
Figura 8 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFNMG.....	31
Figura 9 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFPA .....	32
Figura 10 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no CPII.....	43
Figura 11 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFPR.....	44
Figura 12 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFsertãoPE .....	45
Figura 13 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no IFsertãoPE..	47
Figura 14 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no CPII .....	48
Figura 15 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no IFPR.....	49
Figura 16 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no IFsertãoPE .....	51
Figura 17 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no IFPR .....	51
Figura 18 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no CPII .....	52
Figura 19 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no IFsertãoPE .....	54
Figura 20 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no CPII .....	55
Figura 21 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no IFPR .....	56
Figura 22 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no CPII.....	58
Figura 23 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no IFPR.....	59
Figura 24 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no IFsertãoPE .....	59
Figura 25 - Fluxo de processo da manifestação de modo geral no IFES.....	60
Figura 26 - Fluxo de processo da manifestação de modo geral no IFPA .....	61
Figura 27 - Fluxo de processo da manifestação de competência de outro órgão no IFPA .....	62
Figura 28 - Recorte e destaque do fluxo de processo de modo geral no IFPA.....	63
Figura 29 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Denúncia" na OL/CMC .....	67
Figura 30 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Reclamação" na OL/CMC.....	68
Figura 31 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Sugestão" na OL/CMC .....	70
Figura 32 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Elogio" na OL/CMC .....	71
Figura 33 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Solicitação de Providências" na OL/CMC.....	73
Figura 34 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Simplifique!" na OL/CMC .....	74

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Fatos históricos do instituto da ouvidoria no Brasil .....</b>	<b>8</b>
<b>Quadro 2 - Tipos de manifestação do usuário na ouvidoria pública federal .....</b>	<b>12</b>
<b>Quadro 3 - Resumo da função da ouvidoria pública para a sociedade .....</b>	<b>14</b>
<b>Quadro 4 - Ouvidorias cadastradas no sistema do Governo Federal .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 5 - Dados encontrados nas páginas institucionais dos IF's .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 6 - Etapas do método comparativo .....</b>	<b>40</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Processes Modeling Notation</i>
CD	Cargo de Direção
CEFET's	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEFET-AM	Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
CEFET-MG	Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CGU	Controladoria-Geral da União
CF	Constituição Federal
CMC	Campus Manaus Centro
CONSUP	Conselho Superior
CPII	Colégio Pedro II
CRFB/1988	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
DAP	Diretoria de Administração e Planejamento
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
Diren	Diretoria de Ensino
Dipesp	Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação
Direc	Diretoria de Extensão, Relações Empresariais, Comunitárias
e-Ouv	Sistema Informativo de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
e-Sic	Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão
EGD	Estratégia de Governo Digital
EC	Emenda Constitucional
ETFAM	Escola Técnica Federal do Amazonas
Fala.BR	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso  Informação
Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IF	Instituto Federal
IF's	Institutos Federais
Ifam	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFE's	Institutos Federais de Educação
LAI	Lei de Acesso  Informação
MPRO	Ministério Público de Rondônia
OGU	Ouvidoria-Geral da União
OL	Ouvidoria Local
OL/CMC	Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
PNPS	Política Nacional de Participação Social
RNO	Rede Nacional de Ouvidorias
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
Sipac	Sistema Integrado de Patrimnio, Administração e Contratos
SNPS	Sistema Nacional de Participação Social
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFPA	Universidade Federal do Pará

UNB	Universidade de Brasília
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
UNED's	Unidades de Ensino Descentralizada
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Questão de pesquisa.....	3
1.2 Objetivo geral .....	3
1.3 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificativa.....	4
1.5 Delimitação da Pesquisa.....	4
1.6 Organização do Trabalho.....	5
<b>2 OUVIDORIA PÚBLICA .....</b>	<b>6</b>
2.1 O Instituto da Ouvidoria.....	6
2.1.1 Ouvidoria Pública no Brasil e a instauração nos órgãos do Poder Executivo.....	6
2.1.2 Legislações brasileiras vigentes sobre a Ouvidoria Pública.....	9
2.2 A Função da Ouvidoria Pública para a Sociedade .....	13
2.2.1 Estudos sobre a Ouvidoria Pública e o papel exercido na organização pública.....	15
2.3 A Criação do IFAM.....	19
2.4 O IFAM e suas Ouvidorias.....	20
2.5 Considerações Finais do Capítulo .....	23
<b>3 GESTÃO POR PROCESSOS .....</b>	<b>24</b>
3.1 Gestão por Processos na Administração Pública.....	24
3.2 Modelagem de Processos na Administração Pública .....	26
3.3 Gestão por processo nas Ouvidorias Públicas dos Institutos Federais .....	30
3.4 Considerações Finais do Capítulo .....	33
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
4.2 Coleta de Dados.....	36
4.3 Análise de Dados .....	38
4.4 Limitação do Método e da Pesquisa.....	41
<b>5 ANÁLISE, DISCUSSÃO E RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
5.1 Análise dos Mapas de Processos em Ouvidorias de Institutos Federais .....	42
5.1.1 Análise dos mapas de processo da manifestação “Denúncia”.....	42
5.1.2 Análise dos mapas de processo da manifestação “Reclamação” .....	47
5.1.3 Análise dos mapas de processo da manifestação “Elogio” .....	50
5.1.4 Análise dos mapas de processo da manifestação “Sugestão” .....	54
5.1.5 Análise dos mapas de processo da manifestação “Solicitação de Providências” ....	57
5.1.6 Análise dos mapas de processos gerais de ouvidorias de IF’s diversos .....	60
5.2 Discussão e Resultados.....	64
<b>6 PRODUTOS TECNOLÓGICOS .....</b>	<b>66</b>
6.1 Modelagem dos Processos da Ouvidoria do CMC Sugerida Após Análise.....	66
6.2 Minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro.....	75
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública brasileira tem se empenhado no desenvolvimento de mecanismos que visam aprimorar os serviços públicos prestados à sociedade. A busca por uma gestão mais eficiente voltada para as necessidades dos cidadãos tem impulsionado a implementação de mecanismos que promovam a participação popular, permitindo que os usuários de serviços públicos sejam ouvidos, compreendidos e considerados de forma mais efetiva na tomada de decisões e na melhoria dos serviços oferecidos.

A participação popular nas políticas e na Administração Pública é respaldada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988), que estabelece a necessidade de regulamentação das formas de participação do usuário na Administração Pública, conforme previsto no artigo 37 e seus incisos. De acordo com a Constituição, a lei deve disciplinar as formas de participação do usuário, abordando questões como reclamações relativas à prestação de serviços públicos, garantindo a existência de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica da qualidade dos serviços. Além disso, a lei também deve garantir o acesso dos usuários a registros administrativos e informações sobre atos de governo. Essa regulamentação foi concretizada pela Lei nº 13.460/2017, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos.

Afinal, o que é ouvidoria? Ouvidoria é o elo entre a sociedade e o poder público, um espaço que permite a manifestação do usuário de serviços públicos em forma de denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências, elogio e ainda o pedido de simplificação de serviços. Por exemplo, quando recebe uma sugestão, a ouvidoria deve analisá-la e oferecer uma resposta que explique se a sugestão pode ser implementada e como isso ocorrerá. Para isso, realiza uma avaliação preliminar, entra em contato com a área competente e fornece um retorno que esclarece as medidas a serem tomadas ou justifica por que a sugestão não pode ser viabilizada (OGU, 2014).

Assim ocorre com a solicitação (insatisfação com o serviço ou conduta), reclamação (insatisfação com a prestação de serviço ou conduta de agentes públicos), denúncia (indicativo de irregularidade), elogio (reconhecimento ou satisfação), solicitação de providências (pedido de ação dos órgãos públicos) e o “simplifique!” (pedidos para simplificar serviços públicos) (CGU, 2019) no qual cada manifestação vai gerar uma demanda que por sua vez produzirá um processo dentro da organização. O fluxo desse processo, em geral, engloba condutas para o recebimento, registro, classificação, encaminhamento, resposta e acompanhamento das manifestações o que acaba por envolver diversos atores e níveis hierárquicos.

Alves (2012) contribui para compreensão ao diferenciar o serviço de ouvidoria do serviço de atendimento ao cliente (SAC), que por muitas vezes são confundidos pelos usuários. O SAC caracteriza-se pelo primeiro atendimento ao usuário, geralmente eficaz na resolução de dúvidas e procedimentos de alcance massificado, enquanto a ouvidoria, além de oferecer atendimento individualizado e buscar identificar a causa-raiz dos problemas, funciona como a última instância de atendimento na instituição.

Dado o fluxo de informações em ouvidorias públicas, a Controladoria-Geral da União (CGU) defende que “a análise das manifestações recebidas pode servir de base para informar ao dirigente do órgão sobre a existência de problemas e, como consequência, induzir mudanças” sejam de caráter estrutural ou conjunturais (CGU, 2012, p. 8), pois, abastece a gestão de informações trazidas diretamente pelos cidadãos. Dito de outro modo, as informações servem de subsídios “para identificar questões que necessitam de ações corretivas ou de

aperfeiçoamento”, conduzindo mudanças e fomentando o desenvolvimento da organização (ALVES, 2015, p. 80).

A ouvidoria pública desempenha um papel estratégico ao assessorar os gestores públicos, proporcionando subsídios para ajustes nas ações e projetos, além de facilitar a comunicação entre os usuários e os prestadores de serviços. Ela se torna essencial para o aprimoramento da gestão pública, ao acolher as manifestações dos usuários e analisar as políticas implementadas, podendo influenciar diretamente a descontinuação ou reformulação de um serviço, bem como orientar os gestores na alocação de recursos e na implementação de políticas públicas (OGU, 2019).

As ouvidorias públicas estão difundidas em todos os órgãos públicos do país, representando um marco importante no avanço da democracia participativa. Exemplos notáveis incluem as ouvidorias presentes nos institutos e universidades federais, nas redes de saúde públicas, ministério público os quais têm se mostrado essenciais na promoção de um diálogo efetivo entre os cidadãos e a Administração Pública. Por meio delas, os cidadãos podem direcionar suas demandas e ter a certeza de que serão ouvidos.

De acordo com a Rede Nacional de Ouvidorias (RNO), 37 Institutos Federais de Educação (IFE’s) estão participando do sistema de ouvidoria do Governo Federal, com usufruto da plataforma Fala.BR. Para fins da RNO, é levado em consideração as unidades por reitoria e não se contabilizam os *campi* vinculados ao IFE’s. A RNO é um fórum de integração das ouvidorias públicas e tem como objetivo centralizar as atividades e serviços de ouvidorias públicas em diferentes níveis governamentais, sendo atribuída à Ouvidoria-Geral da União a coordenação dessas ações (OGU, 2018).

Muito embora as ouvidorias públicas representem um avanço significativo na busca pela melhoria da Administração Pública, é importante reconhecer que, apesar do potencial transformador da ouvidoria pública, existem desafios e limitações a serem enfrentados. Muitas ouvidorias ainda carecem de estrutura física e regimental, escassez de recursos humanos, resistência cultural, regulamentação precisa e padronização dos processos internos. Essas deficiências podem comprometer o pleno funcionamento e a efetividade das ouvidorias, dificultando o tratamento adequado das manifestações recebidas, a resposta tempestiva aos usuários e a tomada de decisões embasadas em evidências.

Nesse contexto, esse conjunto de ouvidorias dos Institutos Federais (IF’s) atua em conformidade com as mesmas legislações que regem a Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro (OL/CMC). Essa unidade setorial de ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), é um exemplo de que, apesar dos dozes anos de atividade, ainda se encontra em processo de estruturação, com baixa sistematização dos fluxos de trabalho e regulamentação pendente, não possuindo regimento interno de funcionamento.

A falta de mecanismos de gestão implica na ausência de padronização dos trâmites específicos para cada tipo de manifestação, o que dificulta a padronização dos procedimentos, a fluidez dos processos e a agilidade na resolução da demanda visando a efetividade do serviço público prestado. É necessário superar essas barreiras para que a ouvidoria desempenhe seu papel de forma efetiva e alcance todo o seu potencial transformador.

O IFAM conta com 17 *campi* espalhados pelo estado do Amazonas, inclusive com unidades em regiões com grande dificuldade logística, como falta de estradas terrestres ligando os municípios bem como a precariedade da internet. Não há entre os *campi* uma unificação de procedimentos, pois, cada campus vive uma realidade diferente, apesar de participar da mesma organização. No caso específico da OL/CMC, é evidente a necessidade de aprimoramento e padronização dos procedimentos internos. Sabe-se que cada manifestação vai gerar uma demanda diferente, exigindo um procedimento específico a depender do que se trata, porém, tais trâmites não estão definidos em regimento próprio ou mapa de processos.



Diante desse cenário, este estudo se propôs a modelar os processos da OL/CMC com foco nos fluxos de trabalho, nos procedimentos internos e nas interações entre os diferentes atores envolvidos visando, ao final, elaborar o regimento interno de funcionamento da OL/CMC para regulamentação das atividades desenvolvidas na unidade setorial de ouvidoria do Campus Manaus Centro do IFAM.

Desse modo, este estudo desenvolveu dois produtos tecnológicos: mapa de processo para cada tipo de manifestação de usuário e minuta do regimento interno de funcionamento da OL/CMC. Estes produtos tecnológicos visam, respectivamente, a padronização dos procedimentos e condutas a serem adotadas pelos participantes do processo de cada manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências, elogio e simplificação de serviço) bem como a regulamentação das atividades da unidade setorial de ouvidoria do CMC/IFAM.

Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma metodologia que combina revisão bibliográfica sobre os temas “ouvidoria pública” e “gestão por processos” e análise comparativa dos mapas de processos de ouvidoria encontrados em Institutos Federais de Educação. Essa abordagem permitiu um entendimento aprofundado dos desafios e das oportunidades relacionados às atividades de ouvidoria, fornecendo subsídios para a identificação de melhorias no processo e a promoção de mudanças que visem ao aperfeiçoamento institucional e à garantia de um serviço público eficiente e participativo.

A partir do aprofundamento desse estudo, espera-se contribuir para o aprimoramento das práticas da ouvidoria, fornecendo subsídios para aperfeiçoar os procedimentos internos, promover a transparência e a efetividade da Administração Pública.

## **1.1 Questão de pesquisa**

Com base nos fundamentos argumentativos apresentados, esta dissertação busca responder à seguinte pergunta: Como realizar uma análise aprofundada das etapas envolvidas no recebimento, registro, classificação, encaminhamento, resposta e acompanhamento das manifestações dos usuários com foco na regulamentação da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro?

## **1.2 Objetivo geral**

Para abordar a questão de pesquisa apresentada, os esforços de investigação tiveram como propósito principal: **“Propor os mapas de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro com foco nos fluxos de trabalho, nos procedimentos internos, nas interações entre os diferentes atores envolvidos para a regulamentação da unidade setorial”**.

## **1.3 Objetivos específicos**

Visando ao alcance do objetivo principal, estabeleceu-se os seguintes objetivos intermediários:

- a) Comparar os mapas de processos encontrados de cada tipo de manifestação de usuário nas ouvidorias de Institutos Federais de Educação com foco nas semelhanças, diferenças e possíveis oportunidades de melhoria do fluxo dos processos;
- b) Analisar as legislações relacionadas à ouvidoria e os regimentos internos de funcionamento das ouvidorias de IF's;

- c) Modelar os processos para cada tipo de manifestação do usuário da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro;
- d) Elaborar a minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro.

#### **1.4 Justificativa**

A temática surgiu a partir da experiência da autora desta pesquisa na unidade setorial da OL/CMC do IFAM. A autora percebeu que as manifestações recebidas abordam diversos aspectos da instituição com abrangência geral sobre as atividades do instituto e perpassam por várias unidades setoriais do campus. Esses trâmites não seguem um padrão, por vezes apresentam dúvidas de qual percurso adotar, sem contar com os desvios que o processo sofre por parte de outros atores participantes do fluxo por não saber qual procedimento aplicar.

Dessa forma, ficou evidente que não há um fluxo de processos definido para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação e elogio), levando o mesmo tipo de manifestação a seguir caminhos diferentes. Portanto, tornou-se notória a necessidade de padronizar os procedimentos, o fluxo dos processos e ainda regulamentar o funcionamento da ouvidoria, que ainda carece de um regimento interno. Por essa razão, esta pesquisa se torna indispensável e relevante na busca pela padronização dos procedimentos, pela regulamentação da ouvidoria e pelo fortalecimento da participação cidadã.

Com o objetivo de que, no futuro, a ouvidoria possa fornecer subsídios para aprimorar as ações de gestão, visando à efetividade do serviço público prestado, é necessário analisar como ocorre o fluxo dos processos de ouvidoria, identificar pontos de melhoria e determinar como o processamento interno das manifestações dos usuários que procuram a OL/CMC pode ser ágil, eficiente e transparente, o que resultará em uma melhora do serviço público prestado.

Por essas razões, a pesquisa se mostrou relevante para a prática institucional da OL/CMC, uma vez que busca a padronização dos procedimentos, do fluxo dos processos e da regulamentação da ouvidoria, tudo isso com o auxílio da aplicação da gestão por processos. O produto tecnológico do trabalho ficará disponível no portal institucional do CMC para que outras ouvidorias locais do IFAM possam aplicar em seus campi, contribuindo para o desenvolvimento das atividades, o aprimoramento dos serviços prestados, a otimização do desempenho e o aprimoramento do gerenciamento dos processos.

#### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa se restringiu à OL/CMC do IFAM, abstendo-se de analisar os demais 16 *campi* e a reitoria. Essa decisão foi motivada por uma série de fatores, incluindo a complexidade logística de conduzir um estudo abrangente em todos os *campi* do IFAM, além da viabilidade que a posição atual da pesquisadora proporciona, que facilita a coleta de dados na OL/CMC o que contribui para o desenvolvimento da pesquisa.

É relevante enfatizar que a análise de todas as unidades de ouvidoria do IFAM seria impraticável devido às restrições de deslocamento para os variados *campi*, especialmente os localizados no interior do Amazonas, que apresentam desafios logísticos significativos. Adicionalmente, a ausência de um procedimento padronizado para o fluxo dos processos das ouvidorias e em alguns *campi* a inexistência de unidades de ouvidoria local dificultam o acesso às informações internas de cada unidade.

A pesquisa também teve suas buscas por mapas de processos delimitadas às ouvidorias dos 37 Institutos Federais de Educação registrados na Rede Nacional de Ouvidorias (RNO) do Governo Federal, conforme o Quadro 4, localizado na seção 2.4 desta dissertação. Esse rol

abrange o grupo de ouvidorias dos IF's em atuação no Brasil, submetidos às mesmas legislações que regem a OL/CMC.

## **1.6 Organização do Trabalho**

Esta dissertação foi dividida em seis capítulos, sendo o primeiro a presente “Introdução”, contendo uma breve contextualização da ouvidoria do IFAM, o “problema de pesquisa”, seus “objetivos” (principal e intermediários), “justificativa” e a “delimitação da pesquisa”.

Os capítulos dois e três estão dedicados aos referenciais teóricos abordados nesta pesquisa. O capítulo dois discorre sobre a “Ouvidoria Pública”, subdividindo-se em “O instituto da ouvidoria”, “A função da Ouvidoria pública para a sociedade” e “As ouvidorias do IFAM”. Já o capítulo três trata do tema “Gestão por processos” que se desmembra para discorrer sobre “Gestão por processos na Administração Pública”, “Modelagem de processos na Administração Pública” e “Gestão por processos nas ouvidorias públicas dos Institutos Federais”.

O capítulo quatro aborda o percurso metodológico pelo qual este estudo se apropriou, detalhando os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos objetivos pretendidos. Nesse capítulo, são apresentadas as características da pesquisa quanto à abordagem, à natureza, à finalidade e aos procedimentos da pesquisa; bem como a limitação da pesquisa.

No capítulo cinco, têm-se as análises, as discussões e os resultados encontrados. E os produtos tecnológicos oriundos do desenvolvimento desta pesquisa estão dispostos no capítulo seis. Por fim, o capítulo sete traz as considerações finais da pesquisa com o direcionamento para novas perspectivas de pesquisas.

## 2 OUVIDORIA PÚBLICA

Neste capítulo, em momento inicial, será apresentado o instituto da ouvidoria, incluindo sua origem histórica e sua disseminação global. Em seguida, é tratado sobre a ouvidoria pública no Brasil, sua instauração nos órgãos do Poder Executivo e as legislações vigentes relacionadas.

Também será dedicada uma seção para analisar a função da ouvidoria pública na sociedade, explorando seu papel na promoção da cidadania e na participação democrática, bem como os benefícios e desafios enfrentados.

### 2.1 O Instituto da Ouvidoria

O surgimento da ouvidoria remonta ao século XVIII, na Suécia, com a figura do "*hogsta ombudsmanem*", responsável por fiscalizar as atividades dos funcionários do reino. Com a adoção do parlamentarismo, o termo evoluiu para "*ombudsman*", passando a garantir a execução das leis e a qualidade dos serviços públicos. A ideia se espalhou pela Europa, chegando aos Estados Unidos, Japão e América Latina. Nesta região, o Uruguai e a Argentina foram pioneiros na criação das ouvidorias, com funções similares às do *ombudsman*. No Brasil, o termo "ouvidor" já existia desde a era colonial, porém para designar o representante do Rei nas colônias, encarregado de comunicar os acontecimentos ocorridos nas colônias (GOMES, 1987).

Trazendo a temática para a contemporaneidade, as atribuições da ouvidoria incluem a supervisão, de forma geral, de todas as entidades e agentes que compõem a administração direta e indireta. E, para isso, é conferida ao ouvidor autonomia para desempenhar suas funções de forma independente, sem influência de agentes superiores. Além disso, possui capacidade para mediar conflitos de maneira não-contenciosa, com plenos poderes de acesso aos organismos necessários para a resolução das questões, o que ressalta a importância da isonomia e credibilidade inerentes ao cargo (GOMES, 1987).

Por vezes, a tradução da legislação para a realidade e a efetivação prática dos direitos do cidadão nem sempre coincidem, havendo uma lacuna entre o que está estabelecido legalmente e sua concretização efetiva. Assim, a disponibilidade de acesso facilitado e a rapidez são aspectos que, simultaneamente, conferem um caráter humanizador à relação entre a administração e o usuário, revitalizando a estrutura administrativa e democratizando a efetivação dos direitos do cidadão (GOMES, 1987).

Nesse contexto, a ouvidoria se consolidou como um canal de interação direta entre a administração e o cidadão, promovendo a democratização desse processo.

#### 2.1.1 Ouvidoria Pública no Brasil e a instauração nos órgãos do Poder Executivo

A Constituição Federal (CRFB) de 1988, que estabeleceu um Estado Democrático de Direito, baseado na cidadania e na dignidade da pessoa humana, criou vários mecanismos visando a participação social e o controle das ações do Estado, incluindo a introdução das ouvidorias nas instituições públicas (CGU, 2015).

Com o intuito de promover a participação popular e o controle das ações do Estado, a CRFB/1988 implementou diversos instrumentos que visam aproximar o cidadão da gestão pública e permitir a manifestação de insatisfações em relação à prestação de serviços. Esses mecanismos são reflexos da reforma gerencial do Estado Brasileiro, em 1995, que estabeleceu uma conexão entre os princípios da Administração Pública e a participação cidadã:

Art. 37 A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...] §3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; [...] (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

O princípio da eficiência introduziu uma diretriz fundamental para a atuação dos agentes públicos, no qual estabelece a obrigação de desempenhar as tarefas com agilidade, precisão e profissionalismo, indo além da mera conformidade com a legalidade. Sua relevância é especialmente notável na busca por aprimorar os serviços públicos e garantir a satisfação das necessidades da comunidade e dos cidadãos (MEIRELLES, 2016).

Na perspectiva da ouvidoria pública, esse princípio ganha destaque ao se tornar um pilar essencial para o funcionamento eficiente dos serviços governamentais. A ouvidoria, ao possibilitar um canal de comunicação direto entre os cidadãos e as instituições públicas, desempenha um papel importante na identificação de áreas que necessitam de melhorias e no encaminhamento adequado das demandas dos usuários.

O dever da eficiência, ao ser incorporado à atuação das ouvidorias, não apenas assegura o cumprimento das obrigações legais, mas também incentiva a busca por resultados positivos e pelo atendimento de alta qualidade aos cidadãos. Isso significa que as ouvidorias não se limitam apenas a responder aos questionamentos e reclamações, mas também buscam contribuir ativamente para a otimização contínua dos serviços públicos (CASTRO, 2006; MEIRELLES, 2016).

Segundo Gomes (1987), a primeira ouvidoria pública brasileira, nos moldes atuais, foi estabelecida na Prefeitura de Curitiba através do Decreto nº 215/1986-PMC. Após a promulgação da CRFB/1988, observou-se uma expansão das ouvidorias em todas as esferas públicas (municipal, estadual e federal), embora essa expansão não tenha sido significativa. No entanto, foi a partir da formalização de mecanismos de controle e participação social que ocorreu o impulsionamento para a disseminação das ouvidorias em todo o país (CGU, 2015). Desde então, as ouvidorias públicas desempenham um papel fundamental na promoção da participação social e na busca por melhorias na Administração Pública.

O Quadro 1 exemplifica os marcos históricos essenciais que contribuíram para a consolidação do instituto da ouvidoria no contexto brasileiro:

**Quadro 1 - Fatos históricos do instituto da ouvidoria no Brasil**

<b>Fato Histórico</b>	<b>Ano</b>
Criação da primeira ouvidoria pública do país: ouvidoria da Prefeitura de Curitiba.	1986
Constituição da República Federativa do Brasil que estabeleceu a instituição do Estado Democrático	1988
Publicação do Decreto nº 97.94/89 que instituiu a primeira ouvidoria do Poder Executivo: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).	1989
Instituição do ouvidor da Seguridade Social da Previdência e Assistência Social do Governo Federal.	1991
Criação da primeira ouvidoria universitária na Universidade Federal do Espírito Santo, em 1992.	1992
Publicação da Lei nº 8.490/92, que cria a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica do Ministério da Justiça.	1992
Publicação da Emenda Constitucional nº 19, que alterou a redação do artigo 37, §3º, determinando que lei disciplinaria as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta.	1998
Promulgação da lei de proteção ao usuário do serviço público e determinação, pelo Estado de São Paulo, da criação de ouvidorias em todos os órgãos estaduais.	1999
Publicação da Medida Provisória nº 2.216/01, que cria a Corregedoria-Geral da União.	2001
Publicação do Decreto nº 4.177/02, que transfere as competências de Ouvidoria-Geral do Ministério da Justiça para a Corregedoria-Geral da União, com exceção das relativas à de Ouvidoria Geral de direitos humanos, que permaneceram no Ministério da Justiça.	2002
Publicação do Decreto nº 4.177/02, que transfere as competências de Ouvidoria-Geral do Ministério da Justiça para a Corregedoria-Geral da União, com exceção das relativas à de Ouvidoria Geral de direitos humanos, que permaneceram no Ministério da Justiça.	2002
Publicação do Decreto nº 4.490/02, que cria a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica da Corregedoria-Geral da União.	2002
Publicação da Lei nº 10.689/04, que ajusta a denominação de Ouvidoria-Geral da República para Ouvidoria Geral da União, que, pelo Decreto nº 4.785/2003, tem, entre outras, a competência de coordenar tecnicamente as ouvidorias do Poder Executivo Federal.	2004
Publicação da Emenda Constitucional nº 45, que determina a criação de ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Territórios.	2004
Promulgação da Lei n. 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público. Essa lei reconhece a ouvidoria pública como instituição essencial à boa prestação dos serviços públicos, e prevê a existência das ouvidorias em todos os Poderes e todas as esferas federativas.	2017
Criação do Sistema Informativo de Ouvidoria do Poder Executivo Federal – e-Ouv através do Decreto n. 9.492/2018, composto pela Ouvidoria-Geral da União como órgão central, e pelas demais ouvidorias federais, como órgãos setoriais.	2018

**Fonte:** Alves, 2015, p. 30-32 (adaptado).

A demanda inicial para a implementação de uma ouvidoria em uma instituição de ensino superior remonta a 1990, quando o Professor Rubens Pinto Lyra, da Universidade Federal da Paraíba, abordou o tema em um artigo publicado na imprensa local. Nesse texto, foram

discutidos o propósito do instituto, o papel do ouvidor, o processo de seleção e o período de mandato (VILANOVA, 1999). Contudo, a primeira universidade pública a estabelecer uma ouvidoria foi a Universidade Federal do Espírito Santo, em 1992, seguida pela Universidade de Brasília (UNB) em 1993 e pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) em 1994.

Como visto no Quadro 1, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), entidade federal subordinada ao Ministério do Meio Ambiente, estabeleceu a primeira ouvidoria no âmbito do Poder Executivo. Essa iniciativa precedeu a criação do Ouvidor da Seguridade Social da Previdência e Assistência Social do Governo Federal (SILVA, 2010). Ainda, verifica-se, no Quadro 1, que, em 2003, ocorreu a transferência da Ouvidoria-Geral da República para a estrutura da CGU. Posteriormente, em 2004, houve a alteração de nomenclatura para Ouvidoria-Geral da União (OGU), conferindo-lhe a competência para exercer a coordenação técnica do segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal.

### **2.1.2 Legislações brasileiras vigentes sobre a Ouvidoria Pública**

O Decreto nº 8.243/2014 instituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS), desencadeando discussões legislativas sobre o controle e a participação social. Embora tenha sido revogado, o decreto estabeleceu diretrizes abrangentes, que reconhecem a participação social como direito do cidadão e promovendo a integração entre mecanismos de democracia representativa, participativa e direta.

A PNPS tinha como propósito aprimorar a gestão pública por meio do estabelecimento de mecanismos de controle e participação social em todas as fases do ciclo de políticas públicas. Além de consolidar a participação social como método de governo, a norma buscava a articulação das instâncias participativas, o desenvolvimento de mecanismos de participação no planejamento e orçamento, o estímulo ao uso de tecnologias livres e a inclusão de grupos historicamente excluídos.

Abrangendo as entidades da Administração Pública Federal, o decreto impunha a obrigação de considerar a participação social nos processos de formulação, execução, monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas, sem excluir outras formas de diálogo com a sociedade civil. Nesse contexto, a ouvidoria pública federal foi incluída como uma instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das manifestações dos usuários dos serviços públicos, visando ao aprimoramento da gestão.

Em 2019, ocorreu a revogação do Decreto que instituiu a PNPS, juntamente com seus conselhos, devido a preocupações sobre gastos excessivos e desperdício de recursos públicos (MOTTA, 2019). Esse processo culminou na extinção da PNPS e do SNPS por meio do Decreto nº 9.759 de abril de 2019, com a introdução de novas diretrizes. Pouco depois, em maio de 2019, o Decreto nº 9.812 impôs restrições ainda mais rígidas para o funcionamento dos conselhos, grupo de trabalhos e outros órgãos criados com a finalidade de participação social.

Durante o período da pesquisa, uma transição de governo trouxe uma revitalização dos Conselhos de Participação Social por meio de decretos presidenciais, visando retomar o diálogo com a sociedade civil e estabelecer um Sistema de Participação Social Interministerial (SGPR, 2023). Apesar dessas flutuações durante os cenários políticos, a ouvidoria pública permaneceu como mecanismo de participação popular.

Outro ponto de observação está na Lei nº 13.460/2017, ainda em vigor, que aborda a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos prestados pela Administração Pública. Essa legislação estabelece os órgãos que devem ser acionados, define suas responsabilidades e estabelece as formas de cobrança de resposta. Dentro desse contexto, a lei reconhece a ouvidoria pública como um mecanismo de participação social e define, de maneira não exaustiva, as atribuições das ouvidorias públicas federais:

Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípua, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:

I - **promover a participação do usuário na Administração Pública**, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;

II - **acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade**;

III - **propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços**;

IV - **auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis** com os princípios estabelecidos nesta Lei;

V - **propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário**, em observância às determinações desta Lei;

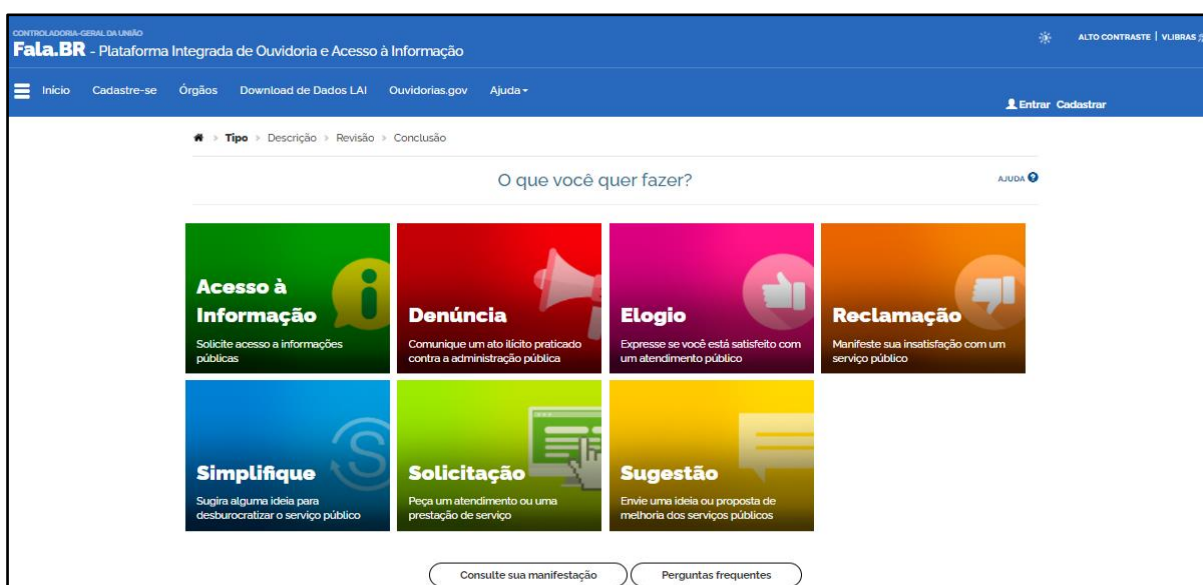
VI - **receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações**, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e

VII - **promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública**, sem prejuízo de outros órgãos competentes. (BRASIL, 2017b, grifo do autor).

A mesma legislação estabeleceu que a ouvidoria tem a responsabilidade de identificar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos com base nas manifestações recebidas, corroborando com os estudos apresentados sobre a função da ouvidoria pública para a sociedade e para a organização pública, trazidos por esta dissertação, na seção 2.2. Essas medidas legislativas representam um avanço significativo no fortalecimento da participação social e na proteção dos direitos dos usuários.

Então, para viabilizar a gestão e o processamento dessas manifestações dos usuários, tornou-se necessário desenvolver um sistema capaz de recebê-las e tratá-las de forma adequada. Surgiu assim o Sistema Informativo de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv), pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, de uso obrigatório pelos órgãos da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas entidades governamentais (empresas públicas e sociedades de economia mista).

O e-Ouv passou por uma reformulação em 2021, pela redação dada pelo Decreto nº 10.890, com o propósito de integrar sistemas de controle e participação social. Por essa razão, o Governo Federal lançou a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR, conforme apresentado na Figura 1, que permite uma comunicação mais direta.



**Figura 1** - Tela inicial da plataforma digital Fala.BR

**Fonte:** Website da plataforma Fala.br (2022).



Essa ferramenta incluiu o Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-Sic), instituído pela Lei n. 12.527/2011, conhecida como a “Lei de Acesso à Informação” (LAI). O e-Sic tem como finalidade proporcionar ao cidadão o acesso a informações produzidas e/ou mantidas pela Administração Pública.

O Decreto nº 10.890/2021 também definiu os tipos de manifestação: reclamação, denúncia, elogio, sugestão, e solicitação de providências. Já em outro ato administrativo, foi criado o tipo de manifestação chamado “simplifique” - Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 e alterado pelo Decreto nº 10.279, de 18 de março de 2020. O simplifique possibilita ao usuário propor solução para qualquer prestação de serviço público, visando a desburocratização e a eficiência.

Essas medidas governamentais têm por objetivo promover uma cultura de transparência, participação e melhoria contínua na Administração Pública. Por isso, é fundamental que as ouvidorias públicas federais utilizem esse sistema de forma eficiente, assegurando a qualidade no atendimento aos usuários e aprimorando constantemente os serviços prestados.

É importante destacar as críticas em relação à aplicabilidade da plataforma na OL/CMC, apesar de suas várias vantagens. A plataforma permite apenas um cadastro por órgão inscrito na RNO. Então, por exemplo, o IFAM possui 17 *Campi*, todavia, na relação de IF's não se observa os *campi*, mas apenas a unidade organizacional IFAM. Isso justifica desde logo o motivo de haver apenas 37 IF's inscritos na RNO. Isso levou a OL/CMC a adotar outros meios de comunicação com os usuários, como e-mail, telefone, fale conosco e formulários como forma de aproximar o usuário da gestão.

No Quadro 2, a seguir, são apresentados os conceitos e exemplos dos tipos de manifestações de usuários que oferece uma compreensão detalhada das diferentes categorias de manifestações, auxiliando na identificação e entendimento das demandas registradas pelos cidadãos na plataforma Fala.BR.

**Quadro 2 - Tipos de manifestação do usuário na ouvidoria pública federal**

<b>MANIFESTAÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO NORMATIVA</b>	<b>CONCEITUAÇÃO</b>	<b>EXEMPLO</b>
<b>RECLAMAÇÃO</b>	Demonstração de insatisfação relativa à prestação de serviço público e à conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização desse serviço.	O usuário expressa descontentamento com um serviço prestado, na forma de críticas ou opinião desfavorável.	Usuário tenta acessar página-web de determinado Ministério para dar entrada em requerimento e não consegue.
<b>DENÚNCIA</b>	Ato que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes.	Envolve a comunicação de infrações disciplinares, crimes, práticas de atos de corrupção, má utilização dos recursos públicos ou improbidade administrativa que venham ferir a ética e a legislação, bem como as violações de direitos. A investigação e repressão a esses atos ilícitos ou irregulares depende da atuação dos órgãos de apuração, a exemplo das auditorias, corregedorias, comissões de ética, controladorias, tribunais de contas, órgãos policiais e Ministério Público.	Usuária denuncia irregularidades em convênio cujos repasses foram efetuados, mas a obra não foi concluída; usuário denuncia violência contra idoso em sua vizinhança.
<b>ELOGIO</b>	Demonstração de reconhecimento ou satisfação sobre o serviço público prestado ou o atendimento recebido.	Transmite uma opinião favorável, é uma forma de demonstrar satisfação sobre um atendimento ou com a prestação de um serviço público. Uma manifestação de agradecimento é considerada um elogio.	Usuário utiliza os serviços da biblioteca de um órgão e sente-se satisfeito com o atendimento prestado pela bibliotecária. Depois disso, registra um elogio à servidora no e-Ouv.
<b>SUGESTÃO</b>	Apresentação de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de serviços públicos prestados por órgãos e entidades da Administração Pública federal.	Apresenta-se como tentativa de contribuição individual ou coletiva para o aperfeiçoamento de política, norma, padrão, procedimento, decisão, ato de órgão ou entidade ou serviço público prestado.	Usuária sugere que seja disponibilizado serviço de fotocópias próximo ao balcão de atendimento de um órgão público.
<b>SOLICITAÇÃO DE PROVIDÊNCIAS</b>	Pedido para adoção de providências por parte dos órgãos e das entidades da Administração Pública federal.	Deve conter um requerimento de atendimento ou serviço. Pode ser utilizada para comunicar problemas.	Usuário comunica a falta de um medicamento e requer a solução do problema, ou seja, a reposição imediata do mesmo.
<b>SOLICITAÇÃO DE SIMPLIFICAÇÃO</b>	Solicitações relativas à simplificação de serviços públicos.	Forma pela qual o usuário participa da simplificação e desburocratização dos serviços públicos. Há rito específico para esse tipo de manifestação estabelecido pela Instrução Normativa conjunta CGU/ MP nº 1, de 12 de janeiro de 2018.	Usuária reclama de excesso de documentos requeridos para obter determinado serviço público e solicita que o órgão considere a diminuição das exigências.

**Fonte:** Informações retiradas do Manual de Ouvidoria Pública da Controladoria-Geral da União, edição 2019.

Além disso, das iniciativas já apresentadas, a mais recente, o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, juntamente com suas alterações, instituiu a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2023, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa legislação estabelece 18 objetivos voltados para a efetividade das políticas e a qualidade dos serviços públicos. Dentre esses objetivos, destacam-se iniciativas estratégicas relacionadas à avaliação de satisfação nos serviços digitais, à simplicidade e intuição dos serviços digitais, à reformulação dos canais de transparência e dados abertos (BRASIL, 2020).

## 2.2 A Função da Ouvidoria Pública para a Sociedade

De acordo com Fontana (2016), a cidadania é a base dos direitos que permitem a participação da sociedade no destino do Estado, exercendo influência nas decisões dos governantes. A participação social e o controle das ações e contas públicas, também conhecido como “*accountability*”<sup>1</sup>, foram fundamentais para a conquista desse direito. Alinhado a essa visão, Vismona (2015) ressalta que a ouvidoria representa um avanço na valorização do relacionamento com o cidadão, fortalecendo o direito fundamental da participação.

A participação da sociedade nos atos de governo vai além do sufrágio universal, permitindo que os cidadãos intervenham diretamente e indiretamente nas decisões dos gestores públicos. Essa conquista foi possível somente após o estabelecimento de uma nova ordem jurídica, que abriu caminho para a criação de mecanismos que visam promover a participação e o controle social (COSTA, 2020).

A ouvidoria desempenha um papel essencial no fortalecimento da participação popular e na promoção da educação política e exercício da cidadania. É por meio desse mecanismo que os cidadãos têm a oportunidade de direcionar a atuação dos órgãos públicos de acordo com sua concepção de interesse público, exercendo um juízo crítico sobre a pertinência de suas manifestações (SANTOS, 2017; SOUZA, 2015).

Em resumo, evidenciou-se para a sociedade a relevância da ouvidoria pública como um instrumento indispensável para efetivar a participação social no âmbito democrático. Os cidadãos passaram a demandar não apenas o cumprimento de seus direitos, mas também a excelência na prestação dos serviços públicos, almejando a plena satisfação de suas necessidades. Assim, a ouvidoria desempenha um papel crucial ao estabelecer um canal de diálogo e interação entre os cidadãos e os órgãos públicos, promovendo uma gestão mais transparente, responsável e orientada para atender às demandas da sociedade.

Desse feito, a ouvidoria é reconhecida como uma função essencial para a gestão pública moderna por contribuir para a formulação de políticas de alcance social. Alinhada a essa perspectiva, a ouvidoria oferece ao gestor uma série de contribuições, que vão desde a melhoria dos relacionamentos e a redução de conflitos até a otimização de custos, o direcionamento mais preciso dos recursos e o fortalecimento da credibilidade organizacional perante a sociedade. Nesse sentido, a ouvidoria pública se posiciona como uma parceira indispensável, capaz de agregar valor à gestão pública, aprimorando a eficiência das políticas implementadas e fortalecendo a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais (GIORDANI; BORGES, 2016; SANTOS, 2017).

Pode-se afirmar, portanto, que a ouvidoria pública desempenha um papel fundamental ao oportunizar a participação social por meio de manifestações como reclamações, denúncias, sugestões e elogios. Em grande parte, essas manifestações se concentram na fase de execução

---

<sup>1</sup> *Accountability* é um meio de controle que a sociedade tem para acompanhar, fiscalizar e efetuar denúncias pelos atos praticados por agentes além de exigir respostas e responsabilizar estes agentes. (FONTANA, 2016, p. 259).

dos serviços públicos, revelando a insatisfação dos usuários (PINHO, 2017), ressaltando outra finalidade da ouvidoria na gestão pública: foco em melhorias na prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, as ouvidorias podem ser utilizadas como ferramentas estratégicas para subsidiar ações voltadas tanto para a comunidade interna quanto externa da instituição (BIAGINI, 2013). E também busca oferecer subsídios que auxiliem na coordenação de recursos humanos e materiais, visando à eficiente prestação dos serviços (FONTANA, 2016). Além disso, a influência da ouvidoria se estende além do nível operacional, alcançando também os níveis táticos e estratégicos da Administração Pública, possibilitando que essas informações sejam utilizadas por esses setores (PINHO, 2017).

Na fase de formulação, a ouvidoria permite a incorporação das demandas por novos serviços, contribuindo para uma abordagem mais inclusiva e sensível às necessidades dos cidadãos. Já na etapa de implementação, a ouvidoria se torna um canal de obtenção de sugestões e propostas de melhoria provenientes dos usuários, enriquecendo o processo de aprimoramento contínuo. Por fim, na fase de avaliação, a ouvidoria desempenha um papel essencial ao considerar as reclamações e elogios dos cidadãos, fornecendo subsídios para aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos (PINHO, 2017).

Harger (2019) defende novas funções da ouvidoria pública: 1) ser um canal de acesso às políticas públicas que, por algum entrave burocrático, não chegaram ao usuário ou chegaram de forma precária; 2) atuar como um agente que auxilia na efetivação das políticas públicas, possibilitando o acesso à participação social; 3) criar espaços de diálogo que levem ao empoderamento da sociedade na democracia participativa. O Quadro 3 traz o resumo do que cada autor defende:

**Quadro 3 - Resumo da função da ouvidoria pública para a sociedade**

<b>AUTOR</b>	<b>FUNÇÃO DA OUVIDORIA PÚBLICA</b>
<b>Fontana (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência nas decisões políticas</li> <li>• "Accountability" fundamental no fortalecimento da ouvidoria pública</li> <li>• Ajuda na coordenação de recursos humanos e materiais</li> </ul>
<b>Vismona (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do relacionamento entre cidadão e governo</li> </ul>
<b>Costa (2020)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas decisões de gestores públicos</li> <li>• Fortalecimento do "accountability"</li> </ul>
<b>Santos (2017), Souza (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da participação popular</li> <li>• Promoção da educação política</li> <li>• Exercício da cidadania</li> <li>• Direcionar a atuação dos órgãos públicos</li> <li>• Permite o juízo crítico ao sistema representativo</li> </ul>
<b>Giordani &amp; Borges (2016), Santos (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos relacionamentos</li> <li>• Redução de conflitos</li> <li>• Otimização de custos</li> <li>• Parceria indispensável na gestão pública moderna</li> </ul>
<b>Pinho (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da participação social nas fases de execução dos serviços públicos</li> <li>• Influência nos níveis táticos e estratégicos da Administração Pública</li> <li>• Incorporação das demandas por novos serviços e abordagem inclusiva</li> <li>• Canal de obtenção de sugestões e propostas de melhoria</li> <li>• Participação do cidadão em todas as fases do ciclo de políticas públicas</li> </ul>
<b>Biagini (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta estratégica no subsídio das ações institucionais</li> </ul>
<b>Harger (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de acesso às políticas públicas sem burocracias</li> <li>• Efetivação de políticas públicas</li> <li>• Espaços de diálogo para empoderamento da participação social</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pela autora.

## 2.2.1 Estudos sobre a Ouvidoria Pública e o papel exercido na organização pública

Dentro do contexto da consolidação da ouvidoria, compreender o seu papel na organização pública é fundamental para entender o seu impacto na participação social e na satisfação dos usuários e também na busca por melhorias dos serviços públicos prestados. No Brasil, a ouvidoria pública tem se firmado como um canal relevante, permitindo que os *stakeholders*<sup>2</sup> alcancem a instituição por meio de suas manifestações (BIAGINI, 2013). Além disso, desempenha um papel estratégico, atuando como assessoramento ao dirigente máximo da organização e focando na interlocução entre usuário e prestador do serviço público.

A importância da ouvidoria reflete-se na sua presença nos diversos órgãos da Administração Pública, despertando o interesse de pesquisadores que a utilizam como objeto de análise. Nesse contexto, pesquisas têm sido conduzidas para abordar o tema, revelando diferentes papéis desempenhados pela ouvidoria pública nas organizações, bem como as dificuldades comuns relatadas pelos estudiosos.

Além de oferecer *insights* valiosos sobre as nuances do funcionamento e os desafios enfrentados no processo de consolidação desse importante canal de interação entre a sociedade e a Administração Pública, é possível compreender melhor a relevância desse mecanismo na promoção da participação cidadã, na melhoria dos serviços prestados e na eficiência da gestão pública.

Alves (2015) conduziu uma pesquisa sobre a Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que se estabeleceu como um setor de assessoramento ao gestor máximo, alcançando os níveis táticos e estratégicos da instituição, além de propor melhorias para o cotidiano universitário. A pesquisa destacou tanto essas contribuições quanto os desafios enfrentados pela Ouvidoria UFES. Dentre os principais obstáculos identificados, estão a falta de divulgação adequada da ouvidoria, a ausência de autonomia, as dificuldades no cumprimento dos prazos legais do processo, a falta de regulamentação e a carência de uma gestão por processos dos fluxos de atividades.

Para superar esses obstáculos, a Ouvidoria Geral da UFES promove ações de conscientização em diversos setores da universidade e aprimora os procedimentos internos para agilizar o processo. Contudo, para que a ouvidoria alcance todo o seu potencial, é essencial contar com apoio institucional e autonomia na implementação de ações de melhoria, aproximando-a ainda mais de sua finalidade (ALVES, 2015). A autora conclui que a ouvidoria desempenha um papel fundamental na desobstrução da pauta diária da administração, ao oferecer soluções rápidas para questões cotidianas.

Em suma, essa pesquisa na ouvidoria da UFES evidenciou a necessidade de adotar uma abordagem estratégica e criar um ambiente institucional favorável para o pleno desenvolvimento das atividades e o alcance dos resultados desejados.

Sandy (2013), por sua vez, realizou uma pesquisa sobre a ouvidoria da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Segundo a autora, essa ouvidoria enfrenta desafios relacionados à falta de autonomia, visibilidade e estrutura física adequada para seu funcionamento. Ainda afirma que a finalidade dessa unidade de ouvidoria vai além do mero assessoramento ou recebimento de manifestações dos usuários, pois é compreendida como um mecanismo de aperfeiçoamento e avaliação da gestão, visando à excelência na prestação do serviço público oferecido. Com base em sua pesquisa, a autora propôs ao gestor do UTFPR ações que viabilizassem o pleno desempenho da ouvidoria.

---

<sup>2</sup> O termo *Stakeholder* no contexto de uma organização refere-se ao indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (BIAGINI, 2013, p. 28 apud LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

A ouvidoria da Universidade Federal do Pará (UFPA) enfrenta obstáculos semelhantes aos identificados nas ouvidorias das UFES e UTFPR. Para a autora, o papel da ouvidoria no estabelecimento de um diálogo resolutivo entre usuários e prestadores de serviço é prejudicado pela intervenção dos gestores do órgão nos procedimentos da ouvidoria, sob a justificativa de que é necessário defender os interesses da administração. Nesse contexto, o ouvidor não desfruta de autonomia institucional nem goza de credibilidade perante os demais setores da organização (ROCHA, 2013).

Apesar desses desafios, a pesquisa constatou que a ouvidoria da UFPA apresenta resultados positivos em termos de aprimoramento e controle da qualidade dos serviços prestados. A capacidade de reunir informações sobre o órgão tornou a ouvidoria uma ferramenta de apoio à gestão, contribuindo para enfrentar os obstáculos institucionais na busca por serviços mais eficientes e pela qualidade dos serviços administrativos e acadêmicos (ROCHA, 2013). Dessa forma, essa investigação evidencia a relevância da ouvidoria da UFPA como um instrumento de melhoria contínua e controle da qualidade, apesar dos entraves encontrados no seu funcionamento.

As ouvidorias em outras instituições públicas, como na rede de saúde do município de Maringá apresentou desafios substancialmente similares aos anteriormente mencionados. Inoue (2016) apresentou uma tentativa de intervenção por parte dos gestores nas ações da ouvidoria, em detrimento dos interesses institucionais, resultando na insatisfação do usuário. A autora também apontou que a ouvidoria de saúde do município de Maringá não consegue cumprir sua função mais básica, que é facilitar a comunicação entre o usuário e o provedor de serviços, devido ao fato de que, muitas vezes, as demandas sequer chegam ao conhecimento dos gestores, o que, segundo a pesquisadora, "inviabilizou possíveis mudanças na política de saúde" (INOUE, 2016, p. 53). Dessa maneira, a ouvidoria limitou-se apenas a receber e repassar demandas pontuais. No entanto, reconhece-se que, mesmo diante desses obstáculos, a ouvidoria consegue ser um canal de participação social, uma vez que recebe demandas legítimas dos cidadãos.

Ainda no contexto da saúde, Silva (2010) apontou que a ouvidoria pública da Secretaria de Saúde do Pará é subutilizada pelos gestores e não goza de credibilidade entre os servidores de outros setores, sendo vista apenas como uma entidade destinada a "apagar incêndios". Complementa asseverando que não há uma percepção de que o órgão possa desempenhar um papel político-administrativo, com uma função estratégica junto ao gestor máximo da instituição, capaz de contribuir para o planejamento e o desenvolvimento de soluções para os problemas.

Alves (2012) conduziu uma extensa pesquisa sobre as ouvidorias em instituições bancárias, e afirma que a ouvidoria desempenha tanto atividades típicas quanto atípicas de sua finalidade, atuando ainda como mediadora de conflitos nas agências bancárias entre diversos atores, como cliente, instituição, produtos e serviços. O autor, ao evidenciar as diferenças de SAC e ouvidoria em seu ambiente institucional, fortaleceu o desempenho das funções da ouvidoria, permitindo com que a ouvidoria da sua instituição bancária focasse em demandas próprias de ouvidorias (ALVES, 2012).

Harger (2019) discutiu o papel da ouvidoria no Ministério Público de Rondônia (MPRO). Os resultados da pesquisa demonstraram que essa ouvidoria permite o exercício da cidadania e facilita ao gestor visualizar as políticas públicas sob a perspectiva do usuário, identificando as imperfeições nas ações de gestão. Esse reconhecimento por parte dos gestores foi fundamental para ampliar o papel da ouvidoria do MPRO, tornando-a um "valioso instrumento de verificação da efetividade e qualidade das políticas públicas" (HARGER, 2019, p. 90), além de envolver o cidadão no processo de formulação de políticas.

Diante das várias facetas funcionais da ouvidoria pública, é relevante mencionar o estudo de Costa (2020) sobre a ouvidoria da Universidade de Brasília (UNB). Nessa pesquisa,

destaca-se o poder de mediação e conciliação da ouvidoria, com técnicas de resolução de conflitos. A autora também argumenta que, apesar dos obstáculos enfrentados para o desempenho das atividades - falta de espaço físico apropriado, ausência de divulgação dos serviços prestados pela ouvidoria e escassez de oferta para capacitação contínua - a ouvidoria da UNB é um espaço de diálogo que promove a participação e o controle social, valida o princípio da transparência bem como permite avaliar a satisfação do usuário quanto aos serviços públicos prestados (COSTA, 2020).

Com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais clara das contribuições apresentadas pelos autores dos estudos abordados nesta seção sobre o papel das ouvidorias nas instituições públicas, foi desenvolvida a Figura 2, que resume as principais ideias apresentadas:



**Figura 2** - Resumo da função da ouvidoria na organização pública

**Fonte:** elaborado pela autora.

Os estudos mencionados foram relevantes para ampliar a compreensão institucional e conceitual do que se espera de uma ouvidoria pública. Foi possível observar que as ouvidorias enfrentam desafios comuns, desde obstáculos estruturais cotidianos, como a falta ou a precariedade de espaço físico, até questões mais institucionais, como a desvalorização da missão da ouvidoria, a falta de apoio por parte do dirigente máximo e a falta de autonomia para desempenhar suas atividades.

No entanto, esse cenário parece ser reversível, como é o caso prático da ouvidoria do MPRO, cujas mudanças institucionais decorreram da influência exercida pela ouvidoria (HARGER, 2019).

A Figura 3 delinea os principais desafios que as ouvidorias públicas enfrentam, bem como os avanços que foram obtidos:

Desafios da Ouvidoria Pública	Avanços Alcançados
<ul style="list-style-type: none"><li>•Burocracia do setor público</li><li>•Complexidade organizacional</li><li>•Falta de divulgação adequada</li><li>•Falta de autonomia</li><li>•Dificuldades no cumprimento dos prazos legais</li><li>•Ausência de regulamentação da ouvidoria</li><li>•Intervenção dos gestores nas atividades de ouvidoria</li><li>•Escassez de oferta para capacitação contínua</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Fortalecimento do papel das ouvidorias como canal relevante de manifestações dos stakeholders.</li><li>•Assessoramento tático e estratégico, ampliando a atuação para níveis táticos e estratégicos.</li><li>•Identificação de demandas legítimas dos cidadãos, aprimoramento da gestão interna para agilizar processos.</li><li>•Contribuições para a melhoria e controle da qualidade dos serviços prestados.</li><li>•Maior envolvimento do cidadão no processo de formulação de políticas.</li><li>•Atuação como mediadora de conflitos e facilitadora da comunicação entre usuário e provedor de serviços.</li><li>•Verificação da efetividade e qualidade das políticas públicas, envolvendo o cidadão no processo.</li><li>•Promoção do diálogo, participação e controle social, validação do princípio da transparência.</li></ul>

**Figura 3** - Resumo dos desafios e avanços encontrados na ouvidoria pública

**Fonte:** elaborado pela autora.

Apesar dos obstáculos enfrentados, a maioria das pesquisas abordadas aponta a capacidade da ouvidoria de promover mudanças na gestão, desde a fase de formulação de



políticas públicas, passando pela implementação, execução e avaliação da prestação de serviços públicos. Também é comum a percepção da ouvidoria como um espaço de participação e controle social, capaz de fortalecer a cidadania por meio da democratização e consideração dos interesses dos usuários dos serviços públicos.

Para Vismona (2011), a ouvidoria desempenha um papel importante na gestão, ao incorporar as informações das manifestações dos usuários. Ela não deve ser vista como uma ameaça, mas sim como uma aliada no aperfeiçoamento da organização. Também assevera que a ouvidoria não possui poder de decisão, mas exerce persuasão e eleva a sensibilidade dos gestores, ampliando suas perspectivas no processo decisório em consonância com as expectativas dos consumidores.

A engajada participação dos cidadãos na gestão pública, com vistas à otimização das ações e serviços oferecidos, se alinha de maneira intrínseca à satisfação do cliente, mesmo que esse cliente seja a própria sociedade. Não obstante, as ouvidorias públicas se deparam com desafios que atenuam seu papel como veículo de acesso às políticas públicas e catalisador da participação social, como as intrincadas barreiras burocráticas do setor público e a complexidade organizacional.

É imperativo transpor essas limitações para alavancar melhorias substanciais na atuação das ouvidorias, estimulando o aperfeiçoamento institucional e desempenhando um papel decisivo na sinergia entre os usuários dos serviços e a gestão. Nesse sentido, emerge a gestão por processos na esfera da Administração Pública, adotando uma abordagem estratégica e moldando um ambiente institucional propício.

Esta abordagem se propõe a conferir maior agilidade, transparência, acessibilidade e eficácia aos processos, permitindo, assim, a efetividade no acesso às políticas públicas e na promoção da participação cidadã. A incorporação de modelos de gestão por processos viabiliza a análise, modelagem e reestruturação dos processos já existentes, promovendo uma avaliação contínua das atividades e dos processos.

A seguir, é tratado sobre o IFAM e suas ouvidorias para que seja possível conhecer a instituição, desde sua criação aos tempos atuais, bem como entender a jornada de construção da ouvidoria no Campus Manaus Centro.

### **2.3 A Criação do IFAM**

A história do IFAM teve início em 1909, com a inauguração da Escola de Aprendizes Artífices, posteriormente denominada Lyceu Industrial de Manaus em 1937. Em 1942, a escola passou por outra mudança e tornou-se conhecida como "Escola Técnica de Manaus", incluindo o ensino profissional para qualificar os alunos para as atividades industriais no Estado do Amazonas naquela época. Ao longo dos anos, essas mudanças visaram aprimorar o ensino e ampliar as oportunidades profissionais. Em 1965, a instituição foi renomeada Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM) e, posteriormente, em 2001, passou a ser chamada de Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM). Vale ressaltar a criação da Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) em Manaus, em 1987, seguida pela implantação em Coari, ambas vinculadas ao CEFET-AM (IFAM, [2015?]).

Em 29 de dezembro de 2008, houve a promulgação da Lei nº 11.892, que estabeleceu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Foram instituídos os IF's como parte dessa rede. Além dos IF's, como o IFAM, a Rede Federal também engloba a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), bem como as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II.

Os Institutos Federais, de acordo com a definição normativa, são instituições pluricurriculares e *multicampi*, que abrangem os níveis de ensino superior, básico e profissional.

Sua especialidade é oferecer educação profissional e tecnológica em diversas modalidades, integrando conhecimentos técnicos e tecnológicos às práticas pedagógicas, conforme estabelecido pela mencionada lei. A criação da Rede Federal culminou no reordenamento dos CEFET's e Escolas Agrotécnicas Federais de todo o Brasil (BRASIL, 2008).

A partir daí surgiu o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, mediante a integração de diferentes unidades administrativas: CEFET-AM (atual Campus Manaus Centro), das UNED's Manaus-AM (atual Campus Manaus Distrito Industrial) e Coari-AM (atual Campus Coari) e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus-AM (atual Campus Zona Leste) e de São Gabriel da Cachoeira-AM (atual Campus São Gabriel da Cachoeira). Ao longo de quase 15 anos desde sua criação, o IFAM tem experimentado um notável crescimento, resultando na expansão de 17 *campi*, além da Reitoria (IFAM, [2015?]).

A trajetória do CMC está intimamente ligada à história de criação do IFAM, uma vez que sua localização atual era a antiga sede do CEFET-AM. Durante o processo de integração das unidades administrativas, tanto a Reitoria quanto o CMC compartilhavam o mesmo espaço físico. Essa situação perdurou até meados de 2011, quando a Reitoria foi estabelecida em uma sede própria.

Segundo a plataforma Nilo Peçanha<sup>3</sup>, o Campus Manaus Centro, em 2021, contava com 48 cursos e 4.576 alunos e possuía, em seu quadro funcional, 242 professores e 173 técnicos-administrativos, de carreiras diversas. Destaca-se que o CMC é maior campus do IFAM tanto em estrutura, quanto em números de alunos, servidores e cursos ofertados. O Campus possui cinco diretorias sob a supervisão da Direção Geral: Diretoria de Ensino (DIREN), Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação (DIPESP), Diretoria de Extensão, Relações Empresariais, Comunitárias (DIREC), Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e Diretoria de Administração e Planejamento (DAP).

## 2.4 O IFAM e suas Ouvidorias

O Regimento Geral do IFAM, formalizado pela Resolução n° 2, de 28 de março de 2011, dentre outros assuntos, criou a Ouvidoria Geral e as Ouvidorias Locais em cada *campi* do Instituto. No Regimento também são definidas as competências das Ouvidorias Locais e da Ouvidoria Geral, bem como determina que a Ouvidoria Local será subordinação à Direção Geral de cada campus.

O IFAM possui atualmente 17 Ouvidorias Locais distribuídas em cada *Campi*, além da Ouvidoria Geral localizada na Reitoria. O usuário acessa a OL/CMC por meio dos canais de comunicação: direto e indireto. As manifestações dos usuários realizadas por meio do sistema de ouvidorias do Governo Federal, e-Ouv, são conhecidas como “canal direto” de comunicação. Como dito anteriormente, cabe à CGU administrar a plataforma Fala.BR, possuindo total controle sobre as manifestações registradas pelo e-Ouv no âmbito de todos os órgãos públicos federais.

Já as manifestações recebidas via sistema interno da instituição (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - Sipac), e-mail, “Fale Conosco” no site do campus, telefone e atendimento presencial são chamadas de “canal indireto” de comunicação. O canal indireto, no cotidiano institucional da OL/CMC, acaba sendo o contato principal e rotineiro com o usuário. Esse atendimento visa facilitar o contato do cidadão devido ao sistema governamental restringir o acesso somente à Reitoria do IFAM.

Hodiernamente, o fluxo do processo interno no CMC para tratar as demandas geradas pelas manifestações dos usuários ainda não é regulamentado. Dito de outro modo, não há

---

<sup>3</sup> Plataforma digital que disponibiliza dados para coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

padronização das etapas dos processos, então, cada manifestação segue um fluxo particular, mesmo se tratando de um mesmo tipo de manifestação. Assim, não há um caminho processual pré-definido para cada tipo de manifestação, não há definição das condutas a serem tomadas, quais atores serão envolvidos no fluxo do processo, ou seja, o andamento das atividades de um processo é individual de cada demanda, não havendo um padrão a ser seguido. De forma geral, ocorre o recebimento da manifestação, depois o registro com a abertura de processo, em seguida, feita a classificação e encaminhamentos devidos para se obter a resposta conclusiva ao manifestante, sendo feito pela OL/CMC o acompanhamento das manifestações por cada setor atuante durante o fluxo processual.

Assim, o acesso à plataforma e-Ouv fica a cargo do Ouvidor-Geral da Reitoria que, ao receber a manifestação, a encaminha, via Sipac, para a Ouvidoria Local competente para processá-la de acordo com sua particularidade.

As manifestações recebidas pela OL/CMC abordam os mais diversos assuntos, variando desde reclamações sobre a estrutura, ensino e corpo administrativo até denúncias de assédio moral e assédio sexual. Desse modo, para tratar cada manifestação de forma adequada, o corpo técnico-administrativo da ouvidoria precisa ter conhecimento amplo sobre o campus, desde estrutura física e administrativo até conhecimento básico das diferentes legislações pertinentes.

O IFAM faz parte da Rede Nacional de Ouvidorias (RNO) que é “um exemplo de rede transversal de ouvidorias”, pois, é “aberta a adesão de qualquer órgão ou entidade em todos os Entes e Poderes da federação”. A RNO atua em três principais dimensões: Pessoas, Processos e Tecnologia” (OGU, 2019, p.18)<sup>4</sup>. Na dimensão de pessoas, oferece capacitação gratuita aos ouvidores e ainda possui um programa de sensibilização para os gestores públicos. Na dimensão de processos, disponibiliza modelos e manuais para a instalação e funcionamento das ouvidorias públicas. Na dimensão tecnologia, abarca o uso gratuito do sistema e-Ouv para o recebimento e tratamento de manifestações, bem como a comunicação entre os órgãos e entidades integrados à Rede.

A Rede Nacional de Ouvidorias faz parte do Governo Federal e oferta aos participantes da rede: o uso gratuito do sistema e-Ouv, na plataforma Fala.BR, para o tratamento de manifestações e encaminhamento para qualquer outra instituição que utilize o sistema, capacitação para agentes públicos em matéria de ouvidoria e acesso à informação e simplificação de serviços.

Atualmente, há 37 IF's cadastrados no sistema de ouvidorias do Poder Executivo Federal conforme informações obtidas na página oficial dessas ouvidorias<sup>5</sup>. Logo abaixo, apresenta-se o Quadro 4 com as ouvidorias dos IF's que fazem parte da RNO instituída pelo Decreto nº 9.723, de 11 de março de 2019, com a finalidade de integrar as ações de simplificação desenvolvidas pelas ouvidorias dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

---

<sup>4</sup> Dimensões estabelecidas no art. 12 da Instrução Normativa nº 3 da Controladoria-Geral da União/Ouvidoria-Geral da União de 5 de abril de 2019. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70491918](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70491918).

<sup>5</sup> Site: [https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b\\_start:int=0](https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b_start:int=0)

**Quadro 4 - Ouvidorias cadastradas no sistema do Governo Federal**

<b>OUVIDORIA EM INSTITUTO FEDERAL</b>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - IFBaiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima - IFRR
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins - IFTO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso - IFMT
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul - IFMS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - IFPR
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF Sertão
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF Sudeste MG
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas - IF Sul de Minas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IFFarroupilha
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IFGoiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense - IFSul
Instituto Federal Fluminense - IFF
<b>TOTAL DE INSTITUTOS FEDERAIS PARTICIPANTES DA REDE NACIONAL DE OUVIDORIAS: 37</b>

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora com informações obtidas no site governamental “Ouvidorias.gov”<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Site: [https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b\\_start=int=0](https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b_start=int=0).

Ressalta-se novamente que na RNO consta apenas o IFAM como órgão central. Não constam todos os *campi* do IFAM e isso ocorre com todas as outras unidades de IF's. Por isso, não se observa o número maior de IF's na RNO. No IFAM, a Ouvidoria-Geral gerencia a plataforma Fala.BR e todas as demandas que ingressam por esse meio de comunicação.

Por essa razão, as ouvidorias locais dos *Campi* do IFAM não são mencionadas na RNO, o que não impede de enfrentar desafios como a falta de estrutura física apropriada para o desenvolvimento das atividades, falta de servidor com atribuição exclusiva para atuar na Ouvidoria do campus, falta de autonomia. Essas situações, por vezes, acarretam um acúmulo de funções ao servidor responsável pela ouvidoria com outras atividades alheias.

A falta de estrutura física adequada e a ausência de servidores exclusivos para as funções de ouvidoria nas Ouvidorias Locais do IFAM resultam em limitações, como a falta de autonomia e distanciamento do ouvidor em atender às demandas dos usuários. No entanto, é importante ressaltar que ainda são necessárias pesquisas para investigar a abrangência dessa situação no IFAM, bem como compreender as razões que levam a essa condição.

Na OL/CMC, por outro lado, três servidores de carreiras técnico-administrativas, com formação jurídica em seu currículo, desempenham de forma exclusiva as funções de ouvidoria do campus, sendo um deles o Ouvidor-titular. Essa mesma ouvidoria ainda conta com sala própria, computadores e telefone, estando subordinada à Direção Geral do Campus.

## **2.5 Considerações Finais do Capítulo**

A Constituição Federal de 1988 introduziu a ouvidoria nas instituições públicas como parte dos mecanismos de participação cidadã e controle das ações do Estado. A Emenda Constitucional nº 19/1995 estabeleceu uma conexão entre os princípios da administração pública, em especial o da eficiência, e a participação cidadã, o que permite o aperfeiçoamento dos serviços públicos (BRASIL, 1988; CGU, 2015).

O princípio da eficiência tornou-se fundamental na busca por serviços públicos de alta qualidade e na satisfação dos cidadãos, revelando o papel essencial da Ouvidoria na identificação de áreas da organização que precisam ser melhoradas. Assim, desde a década de 1980, houve uma expansão das ouvidorias em todas as esferas públicas no Brasil, impulsionada por mecanismos que atendem as necessidades do usuário dos serviços públicos (CGU, 2015; CASTRO, 2006; GOMES, 1987; MEIRELLES, 2016).

A plataforma Fala.BR veio facilitar o acesso do usuário à ouvidoria pública, contudo, a OL/CMC encontrou limitações no acesso ao sistema governamental, o que a levou a adotar outros meios de comunicação com os usuários, como e-mail, telefone e o atendimento presencial. Apesar de o IFAM estabelecer 17 Ouvidorias Locais, além da Ouvidorias Geral, sendo o Campus Manaus Centro (CMC) o maior em estrutura, cursos e alunos, apenas a Ouvidoria Geral detém o acesso à plataforma governamental.

Desse modo, as medidas adotadas pela OL/CMC visam estabelecer uma cultura de participação, transparência e melhoria contínua nos serviços prestados pelo CMC, com a Ouvidoria Local desempenhando um papel importante na identificação e resolução de questões levantadas pelos usuários. Em vista disso, a OL/CMC se torna um canal para a comunidade interna e externa expressarem suas preocupações e expectativas em relação aos serviços públicos e à gestão do CMC.

A OL/CMC coleta informações valiosas da percepção do usuário sobre os serviços prestados no CMC, o que pode ser usado para melhorar os serviços e promover o princípio da eficiência, pois, como as pesquisas levantadas neste trabalho apontam, as ouvidorias têm capacidade de promover mudanças na gestão pública, mesmo enfrentando desafios comuns como falta de autonomia, estrutura e visibilidade.

### 3 GESTÃO POR PROCESSOS

Neste capítulo, serão introduzidos os conceitos de gestão por processos na Administração Pública, destacando sua importância estratégica na otimização da prestação de serviços. Será abordada a importância da modelagem de processos como ferramenta para aprimorar a eficiência e padronização dos fluxos de trabalho das ouvidorias públicas. Por fim, serão apresentados exemplos específicos sobre a aplicabilidade da gestão por processos em ouvidorias públicas dos Institutos Federais (IF's).

#### 3.1 Gestão por Processos na Administração Pública

Como explicitado anteriormente, o princípio da eficiência desafiou a Administração Pública a buscar o aprimoramento contínuo de seus serviços, a fim de alcançar a excelência e melhorar a qualidade de atendimento aos cidadãos (PALUDO, 2013; MEIRELLES, 2016; COSTA, 2020; COELHO, 2000). Nessa perspectiva, com o objetivo de otimizar o desempenho da atividade-fim da Administração Pública, é crucial abordar a análise de processos, englobando as tarefas diárias e rotineiras com o intuito de aprimorar a sua execução e alcançar os objetivos pretendidos. Uma das técnicas modernas adotadas é a gestão por processo, que visa aprimorar os processos, alcançando resultados mais eficazes e eficientes e reduzindo os custos e melhorando a qualidade de serviço pela organização, inclusive em instituições públicas (FERREIRA, 2013).

Assim, a gestão por processo na Administração Pública tem o objetivo de tornar os processos mais transparentes e acessíveis aos cidadãos, de forma a promover e facilitar a participação social. Desse modo, é necessária a adoção de mecanismos focados no resultado, no desempenho e nos cidadãos (usuários e clientes dos serviços públicos) para maior eficiência da atividade-fim (CARVALHO; SOUZA, 2017).

Apesar de fatores críticos como burocracia do setor público e a complexidade da organização pública, há um aumento na procura por otimização dos processos. Estas têm buscado modernizar suas estruturas por meio da implementação de técnicas e ferramentas de gestão por processos, visando otimizar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e o melhor gerenciamento dos recursos disponibilizados para o desenvolvimento dessas atividades (FERREIRA, 2013; CARVALHO; SOUZA, 2017).

A gestão por processo na Administração Pública é uma abordagem que vai desde a análise, modelagem e redesenho dos processos existentes na organização até a avaliação e o monitoramento do desempenho dos processos, a fim de que possam ser constantemente aprimorados (BALDAM, 2008). Antes de adentrar nos conceitos de gestão por processo, cabe abrir um tópico para tratar sobre a diferença entre “gestão ‘de’ processo” e “gestão ‘por’ processo”.

Para Sordi (2014), a gestão "por" processos é uma forma de administração que é mais abrangente do que a gestão "de" processos, pois, enquanto a gestão "por" processos é uma abordagem administrativa, a gestão "de" processos é apenas um estilo de organização e gerenciamento de empresas. Baldam (2008) complementa afirmando que as duas terminologias possuem abordagens diferentes por se tratar de focos distintos no qual a gestão “de” processos é responsável por cuidar de todos os processos, independentemente da sua origem e a gestão “por” processos é uma visão estratégica que busca gerenciar a empresa como um todo, focando nos objetivos dos produtos que precisam ser entregues e nos processos necessários para alcançá-los.

Em suma, a “gestão ‘por’ processo” tem um enfoque mais abrangente e sistêmico, visando à modelagem, análise e o redesenho de todo o processo do trabalho desempenhado, perpassando por diversos setores/departamentos de determinada organização.

Segundo Alvarenga Netto (2015), o intuito da “gestão ‘por’ processo” é obter a valorização da percepção do cliente, aprimorar a qualidade da prestação de serviço, maximizar a produtividade com eficiência e eficácia, bem como simplificar o processo, tudo isso com o propósito de agregar valor ao cliente. Por essa razão, esta pesquisa optou por adotar o termo “gestão ‘por’ processo” pela abrangência e complexidade que envolve os assuntos de ouvidorias, em especial, a OL/CMC.

Para Alvarenga Netto (2015), gestão por processo trata-se de uma abordagem sistêmica que visa ao constante aprimoramento dos processos organizacionais por meio da atuação de equipes capacitadas e colaborativas. O autor afirma que tal aprimoramento é voltado para a qualidade, custos, velocidade de fluxo, simplificação de processos, sempre com a finalidade de agregar valor ao cliente.

A gestão por processos, segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), representa uma evolução na forma como as organizações são vistas, considerando-as como conjuntos de processos internos e externos nos quais devem ser compreendidos, mapeados e executados com foco no valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos.

Biazzi (2007, p. 32) define gestão por processos como sendo aquela que “evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos para atender o cliente final”. A autora ainda distingue gestão por processos da estrutura funcional hierárquica e vertical, pois esta representa uma visão fragmentada e estática das responsabilidades e relações de subordinação e aquela é uma perspectiva dinâmica da maneira como a organização produz valor ao cliente.

Oliveira e Valle (2009) afirmam que o papel da gestão por processo é elo entre tudo o que se realiza na organização, visando a facilitação da comunicação e da cooperação para servir de instrumento de ligação entre as estratégias e competências organizacionais e as atividades diárias. Os autores também reforçam a distinção entre gestão por processo que tem por alvo a estrutura horizontal focada no encadeamento de processos (interligação de atividades desenvolvidas na organização) e os organogramas que estão direcionados para estrutura vertical (funções e departamentos).

Para este estudo, a gestão por processo visa redesenhar o processo desenvolvido pela OL/CMC, visando a definição das atividades desempenhadas, a celeridade dos procedimentos entre os departamentos envolvidos no processo, a uniformização dos encaminhamentos para cada demanda (reclamação, denúncias, elogios...) e, para além de tudo, agregar valor final ao usuário.

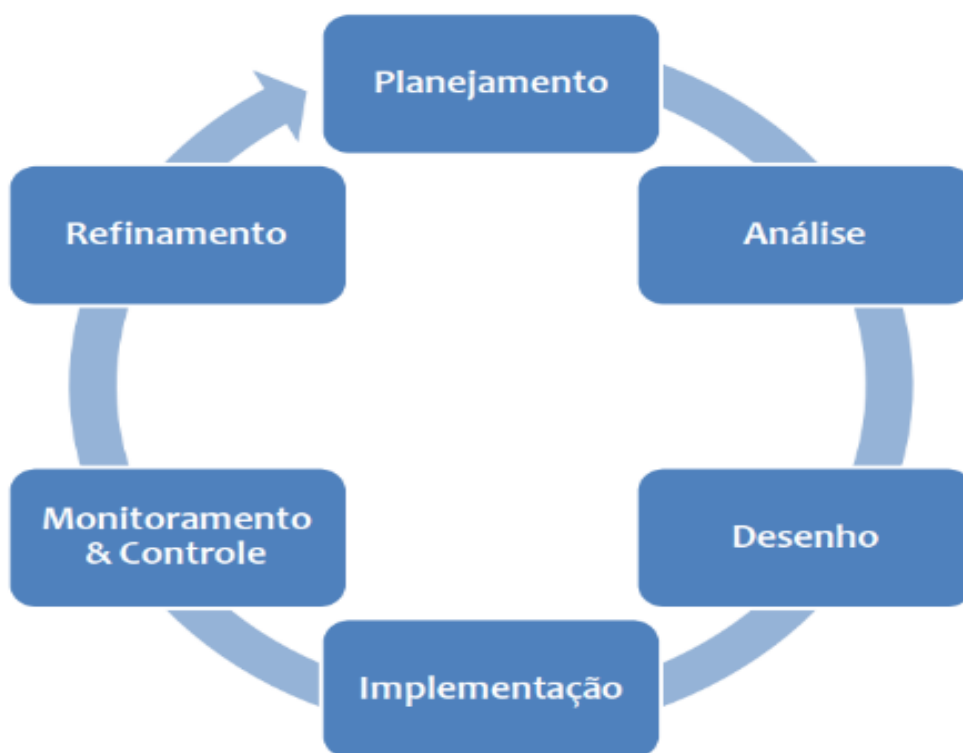
Em resumo, a aplicação da gestão por processo apresenta diversos benefícios, como a melhoria na qualidade do serviço prestado ao cidadão, a redução de custos e a maior eficiência na gestão dos recursos públicos. Além de ofertar a promoção da transparência e da prestação de contas, fortalecendo a democracia e a confiança dos cidadãos no setor público.

Para atender aos objetivos da gestão por processo, é necessária a implementação de ferramentas apropriadas para a concretização da modelagem de processo organizacional. Para tratar disso, nos anos 2000, surgiu a disciplina “*Business Process Management*” (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio, como técnica gerencial, focado na melhoria contínua dos processos para solucionar problemas gerenciais, introduzindo o início da notação gráfica chamada “*Business Processes Modeling Notation*” (BPMN), criada para representar processos de negócios num diagrama. Assim, o BPMN é utilizado para apresentar modelos de processos a diferentes públicos-alvo e simular processos de negócio (ABPMP, 2013; BALDAM, 2008).

### 3.2 Modelagem de Processos na Administração Pública

BPM é considerada uma disciplina de Gestão por Processo que trata do gerenciamento de processos, composto por princípios e práticas orientativas de recursos organizacionais. BPM responde às perguntas do processo “o quê”, “onde”, “quando”, “por quê”, “como” e “por quem” o trabalho é realizado. Trata-se do trabalho de ponta-a-ponta, a harmonia das atividades interligadas ao longo do processo, além de dispor de ferramentas para o desenho, redesenho e contínua reavaliação do processo. A abordagem BPM requer um comprometimento constante e contínuo por parte da organização no gerenciamento de seus processos (ABPMP, 2013).

O BPM apresenta vários modelos de aplicação da gestão por processo na organização. Isso abrange uma série de atividades, como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve um ciclo de *feedback* contínuo para garantir que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e focados no cliente, *vide* Figura 4 (ABPMP, 2013).

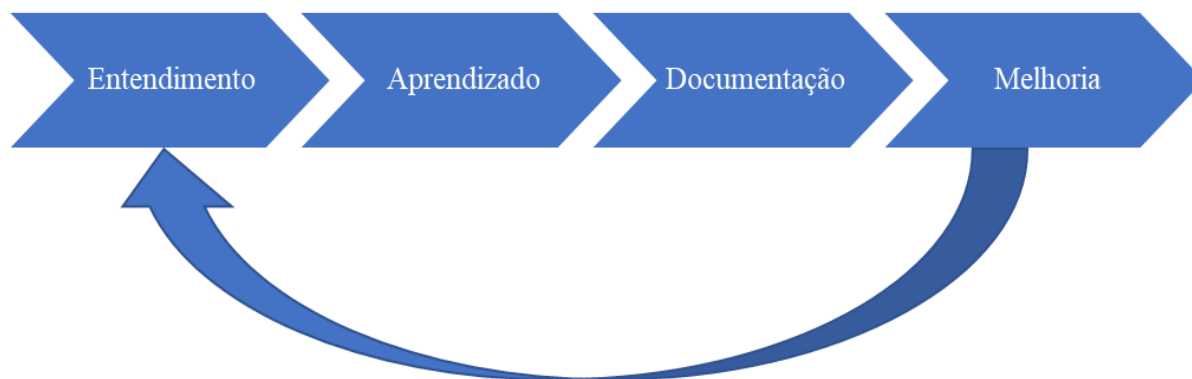


**Figura 4 - Ciclo BPM**  
**Fonte:** ABPMP, 2013.

Almeida Neto e Oliveira (2009) adotam uma metodologia com mais detalhes – por exemplo, a fase de simulação de como o processo se dará – contendo pelo menos oito fases: análise de requisitos, construção do modelo, análise de processos, simulação, redesenho, documentação, divulgação e *feedback*. O objetivo da modelagem para esses autores é o entendimento, aprendizado, documentação e melhoria contínua baseado nos princípios PDCA<sup>7</sup>, conforme Figura 5.

<sup>7</sup> Ciclo de Gestão PDCA, do inglês: PLAN, DO, CHECK e ACT, conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming (1990), método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos, serviços e produtos, representando um modelo de segmentação do trabalho organizacional em etapas de ciclos de gestão de um processo (ABPMP, 2020).





**Figura 5** - Ciclo do processo de mapeamento  
**Fonte:** ALMEIDA NETO; OLIVEIRA 2009 (adaptado).

A metodologia serve para direcionar “os esforços de análise partindo do levantamento do estado atual – ‘como está’ (*as is*)”, depois a “idealização do melhor cenário – ‘como será’ (*should be*)”, finalizando com a “proposição da ‘implementação’ mais adequada – ‘como será’ (*to be*)” (ALMEIDA NETO; OLIVEIRA, 2009).

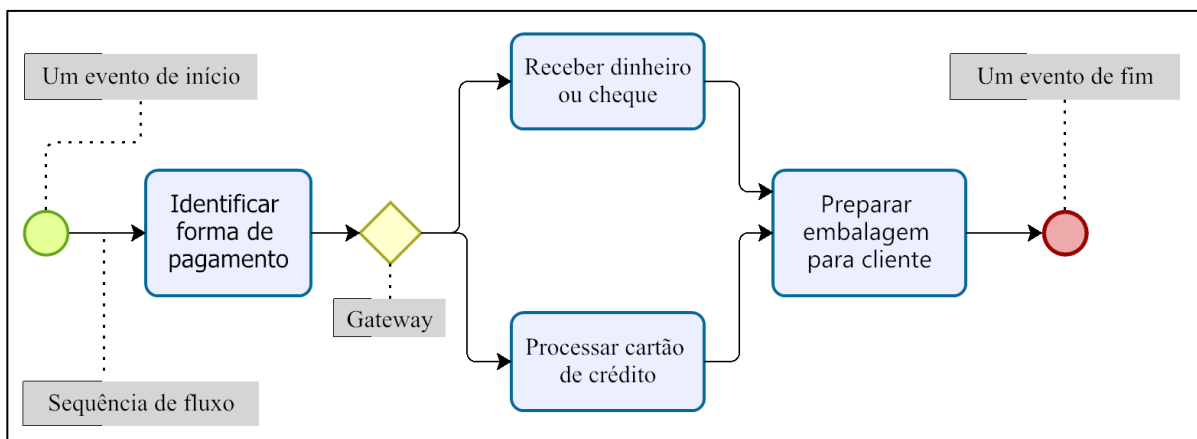
A partir desse entendimento, é possível vislumbrar que a implementação da gestão por processos geralmente começa com a etapa de modelagem para a construção da estrutura organizacional. A utilização de mapas de processos facilita a identificação e resolução de problemas comuns, como falta de estruturação, ambiguidade, redundância e omissões. A modelagem de processo é a representação lógica da estrutura e funcionalidade do que se quer mapear, mostrando a relação entre processos, subprocessos e atividades, seguindo o fluxo natural de execução. Esses modelos são construídos a partir da observação e estudo do mundo real, identificando os componentes do negócio e organizando-os de acordo com seus relacionamentos (ALMEIDA NETO; OLIVEIRA, 2009).

Por meio do estudo do modelo construído, é possível identificar a necessidade de ajustes e melhorias para garantir que o produto final atenda plenamente aos objetivos, requisitos, premissas e padrões estabelecidos. É importante escolher uma das técnicas de modelagem de processos (IDEF0, UML, IDEF, BPMN, etc.) e adquirir uma ferramenta de modelagem e/ou análise de processos (Bizagi, iGrafx, Visio, SmartDraw, etc.) (ALMEIDA NETO; OLIVEIRA, 2009).

Nesta dissertação, foi utilizada a técnica BPMN (*Business Process Model and Notation*) por ser amplamente reconhecida e adotada no gerenciamento de processos de negócio devido à sua utilidade na apresentação de modelos para diferentes públicos-alvo. É uma ferramenta altamente versátil para modelagem e é suportada por uma variedade de ferramentas de *software*. Além disso, sua ampla adoção em diversas organizações facilita a comunicação e promove a padronização forte e consistente de modelagem de processos (ABPMP, 2020; BRACONI; OLIVEIRA, 2009). Como ferramenta tecnológica para a modelagem do processo da OL/CMC, utilizou-se, nesta pesquisa, o *software Bizagi*.

A notação BPMN apresenta uma variedade de elementos, mas os fundamentais são quatro: atividades, eventos, *gateways* (símbolos de tomada de decisão) e conectores. com esses quatro elementos, é possível criar modelos de processos altamente expressivos o que o torna relativamente fácil de compreender, aprender e utilizar (BRACONI; OLIVEIRA, 2009).

A Figura 6 representa um exemplo de mapa de processo desenvolvido utilizando a técnica de BPMN retirado do livro “Análise e Modelagem de Processos de Negócio”:



**Figura 6** - Exemplo de processo modelado utilizando BPMN  
**Fonte:** BRACONI; OLIVEIRA, 2009 (adaptado).

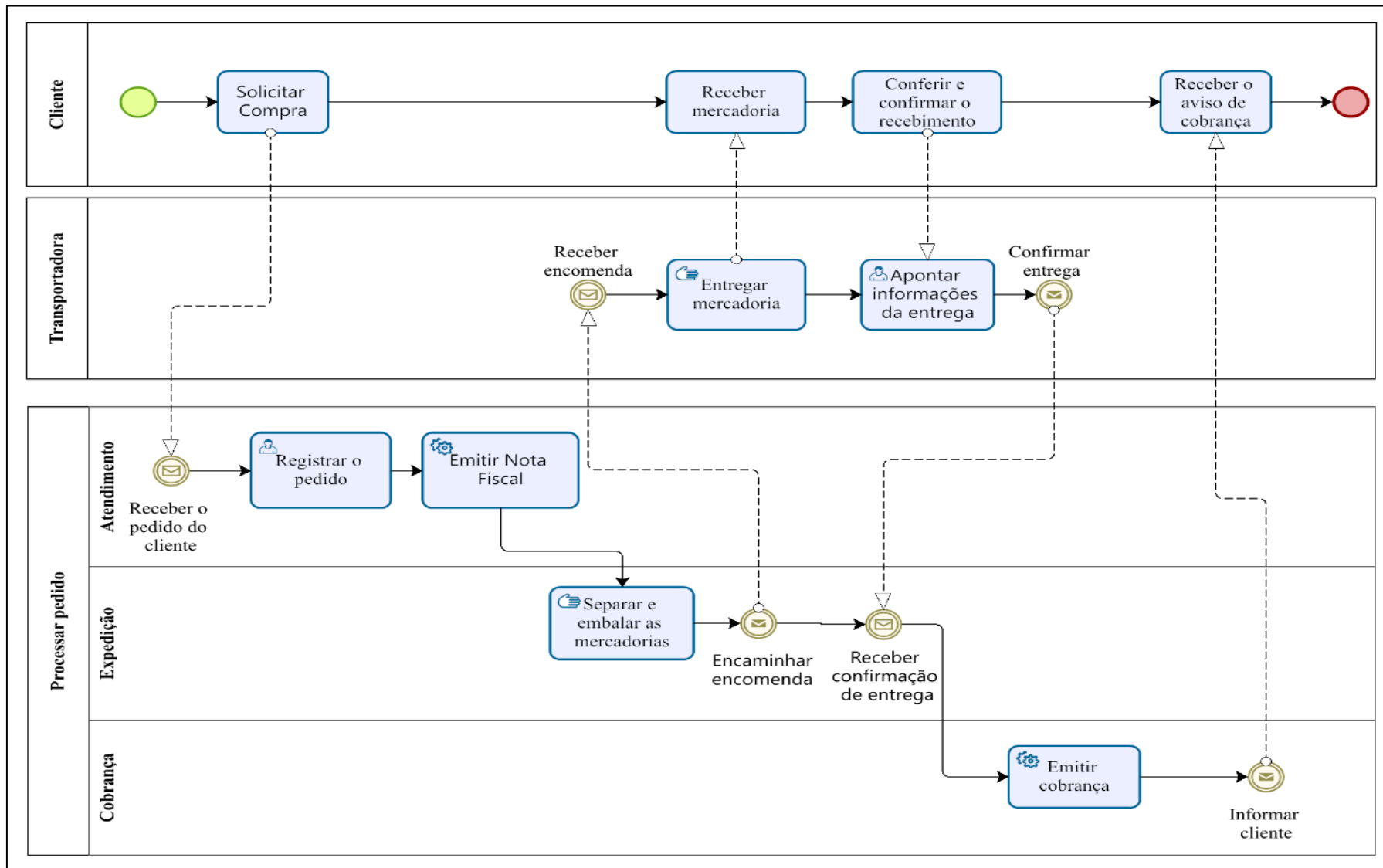
A notação BPMN utiliza raias para dividir um modelo em linhas paralelas, representando os papéis desempenhados pelos atores no trabalho. O fluxo das atividades segue o caminho definido pelo percurso do processo. A notação oferece ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos, atendendo a diversas necessidades de uso. Ela permite indicar eventos de início, intermediários e fim, além de representar o fluxo de atividades, mensagens, comunicação intranegócio e colaboração internegócio (ABPMP, 2013).

Suas vantagens incluem o amplo uso e entendimento em muitas organizações, versatilidade na modelagem de diversas situações de processo e suporte de ferramentas BPMN. No entanto, como desvantagens, apresenta desafios como a necessidade de treinamento e experiência para utilizar corretamente o conjunto completo de símbolos, dificuldade em visualizar o relacionamento entre vários níveis de um processo e a possibilidade de diferentes ferramentas serem necessárias para apoiar subconjuntos específicos da notação. Além disso, sua origem na tecnologia da informação pode limitar seu uso por profissionais de negócio (ABPMP, 2013).

O “Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio” também apresenta alguns exemplos de mapas de processos modelados a partir do uso da técnica BPMN com notação de eventos de início, meio e fim e ainda se apropriou de raias, processo e subprocessos, conforme observa-se na Figura 7.

Os fluxogramas, baseados em um conjunto simples de símbolos, têm sido amplamente utilizados ao longo das décadas para representar operações, decisões e outros elementos de processo. Eles descrevem o fluxo de materiais, papéis e trabalho, bem como a disposição de máquinas e análise de entradas e saídas em centros de expedição. Os fluxogramas podem ser usados com ou sem raias, apresentando muitas variações para diferentes propósitos. São considerados o precursor das notações modernas de processos (ABPMP, 2013).

Os fluxogramas são úteis quando é necessário capturar rapidamente um fluxo de processos para compartilhamento, especialmente quando os detalhes não exigem documentação extensa. Também são adequados para iniciar um projeto de modelagem quando recursos financeiros limitados impedem o uso de ferramentas mais completas, ou para desenvolver diagramas detalhados para codificação tradicional de sistemas (ABPMP, 2013).



**Figura 7** - Exemplo de representação de fluxo com raias em BPMN  
**Fonte:** ABPMP, 2013 (adaptado).

Entre as vantagens dos fluxogramas, destaca-se a familiaridade de engenheiros de *software* e sistemas com essa representação. Em um nível mais amplo, os fluxogramas ajudam a criar consenso e são adequados para ilustrações. Além disso, eles são de aprendizado rápido e suportados por ferramentas de baixo custo, incluindo as ferramentas gráficas de uso geral e de visualização (ABPMP, 2013).

Já as desvantagens são as várias formas de aplicação, que são muitas e acabam por vezes confundindo, além disso, eles podem ser imprecisos ao descrever processos complexos de negócio. Os objetos nos fluxogramas não possuem um conjunto de atributos descritivos, e os modelos construídos são "planos", exigindo o uso de símbolos de conexão para mostrar a continuidade dos segmentos de processo (ABPMP, 2013).

Neste trabalho, foi importante o uso do fluxograma na modelagem de processo da OL/CMC bem como na análise dos fluxos de processo de outros IF's que já utilizam a ferramenta BPMN para a modelagem dos processos organizacionais de ouvidoria.

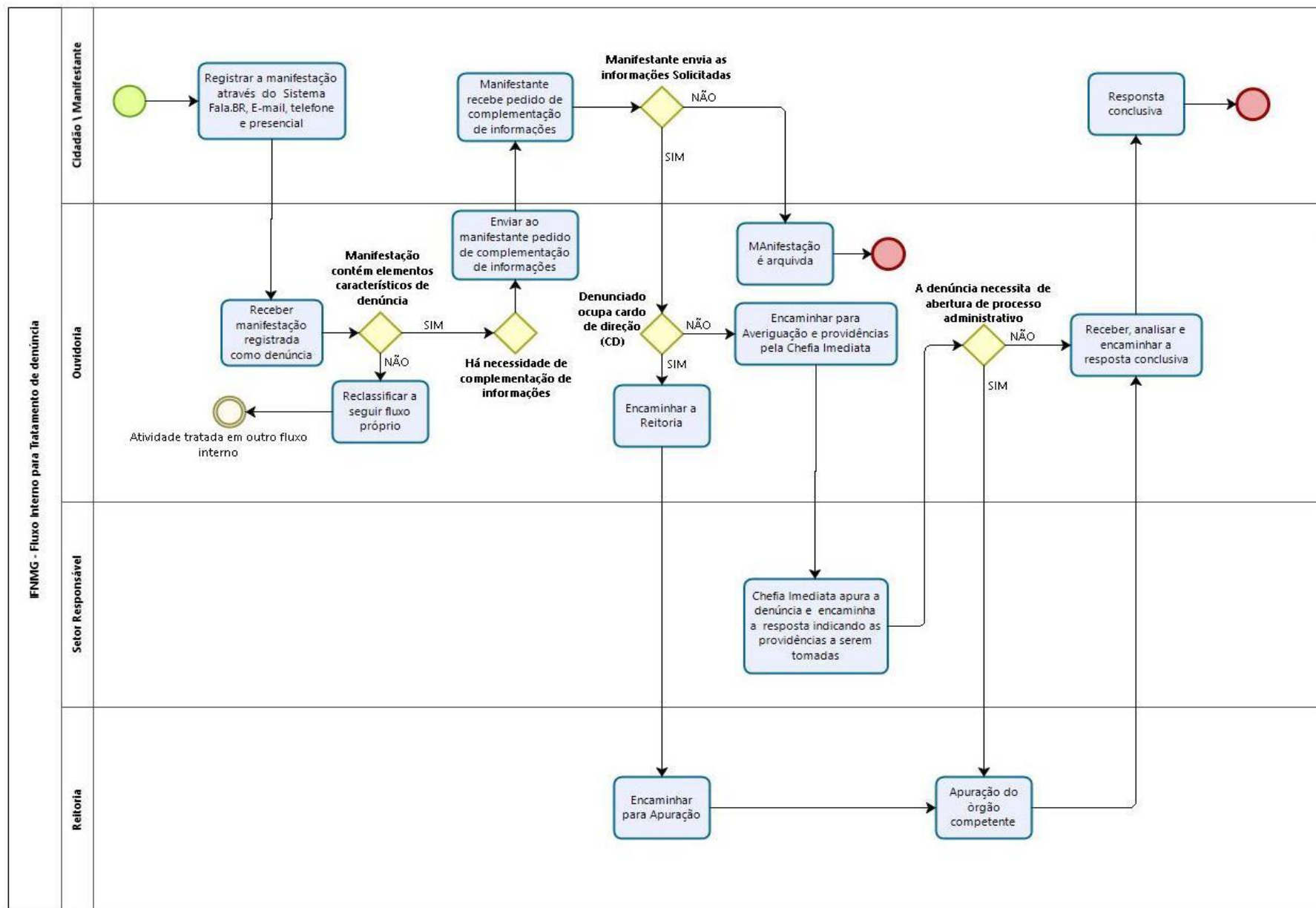
Implementar gestão por processos em uma organização, como o IFAM, implica reconhecer a relevância de que a gestão de negócios (missão, visão e meta do IFAM), sob a perspectiva do BPM (*Business Process Management*), não resulta em um mapeamento definitivo, mas sim em um processo constante de revisão e busca por aprimoramentos, com fases contínuas de transformação e refinamento.

### **3.3 Gestão por processo nas Ouvidorias Públicas dos Institutos Federais**

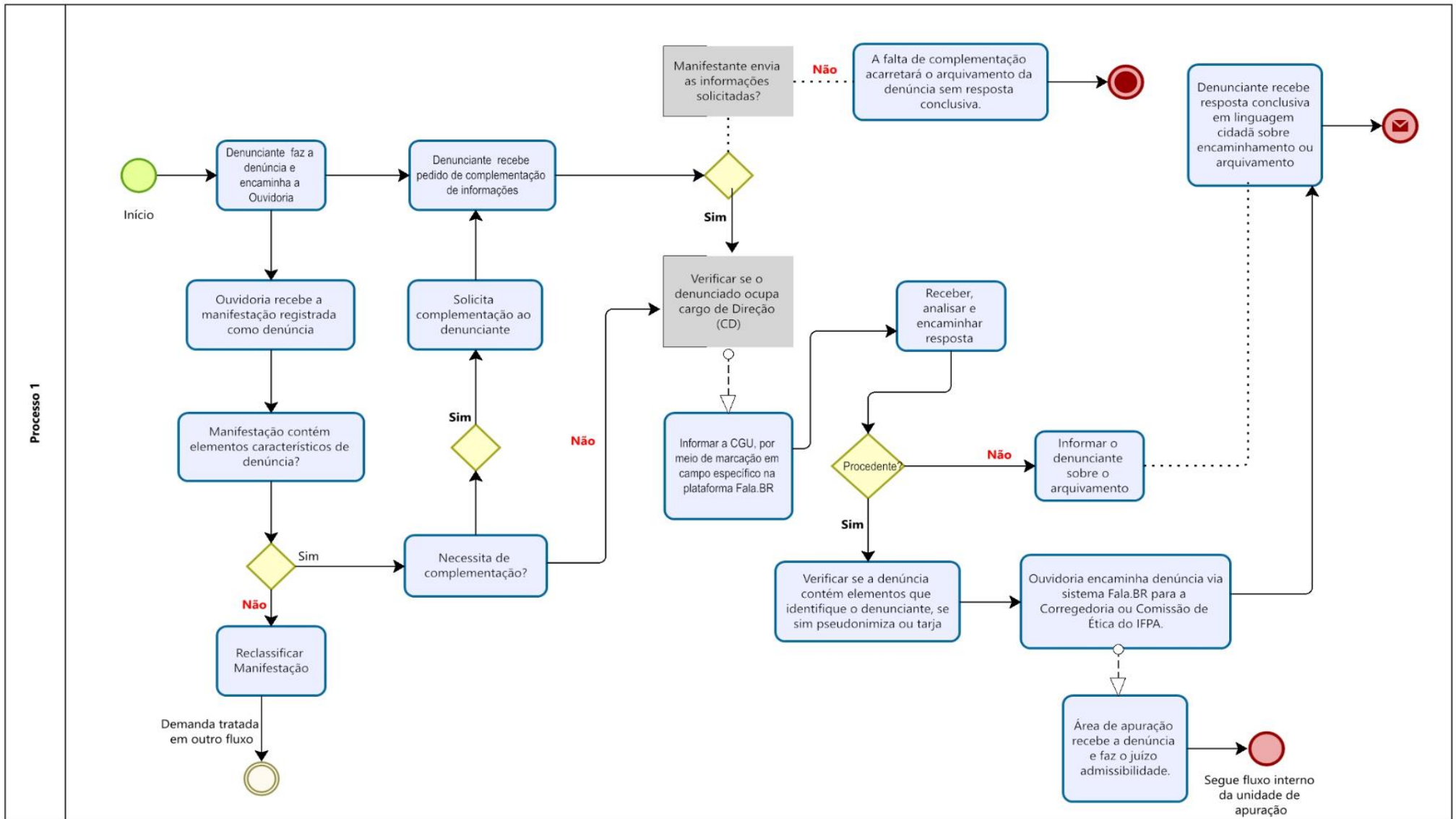
Como dito anteriormente, as organizações públicas têm buscado o aperfeiçoamento dos seus processos para um melhor desempenho de suas atividades. Os IF's não estão distantes dessa realidade e já é possível encontrar vários exemplos da apropriação da gestão por processos.

Conforme observado na página institucional do Colégio Pedro II, no Rio de Janeiro, que faz parte da Rede Tecnológica Federal de Ensino, vê-se um exemplo de instituição que aplicou a gestão por processo, em especial, na ouvidoria. Também foi possível localizar nas páginas institucionais das ouvidorias dos Institutos Federais do Espírito Santo, Pará, Sertão Pernambuco, Minas Gerais e Mato Grosso mapas de processos que indicam a aplicação da gestão por processo.

O ponto em comum dessas instituições é o uso da técnica BPMN para modelar seus processos de ouvidoria. Para efeito de exemplificação da aplicação da gestão por processos utilizando a técnica BPMN em ouvidorias de IF's, a seguir, apresentam-se mapas de processos modelados das ouvidorias dos Institutos Federais do Norte de Minas Gerais e IF Pará. Na Figura 8, é possível observar o mapa do processo da manifestação classificada como "Denúncia" na IFNMG e, na Figura 9, tem-se o mesmo tipo de manifestação, porém no IFPA.



**Figura 8 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFNMG**  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFNMG.



**Figura 9** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFPA  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPA.

Esses são apenas exemplos de mapas gerados a partir da aplicação de gestão por processos nas ouvidorias públicas de Institutos Federais vinculados à Rede Nacional de Ouvidorias do Governo Federal. Foi utilizada, nesses exemplos, a ferramenta de *software Bizagi*, a mesma usada na construção dos mapas de processos da OL/CMC. O que facilita a comparação entre os fluxos, evidenciando as similaridades.

O mapa do processo apresentado pelo IFNMG procurou detalhar o processo, apontando como relevante os pontos a seguir: a) indícios mínimos de materialidade e autoria para prosseguimento do processo (esta pesquisadora acredita ser relevante essa indagação para os casos de denúncias); b) consolidação da manifestação com a verificação da necessidade de complementar informações junto ao usuário; c) em caso de denúncia, se o provável acusado é ocupante de cargo superior ou igual a CD (Cargo de Direção).

A partir da última indagação, é possível observar vários caminhos a serem adotados. Diferente do que se adota no IFPA, ao confirmar que o cargo do ocupante é de CD, o processo caminha para o reitor do Instituto, a fim de que este proceda a apuração dos fatos. Findo essa etapa, é feita uma devolutiva ao cidadão, informando as providências deliberadas. Ao contrário, não sendo CD, o processo toma outro rumo e passa a ser tratado internamente, no Campus de lotação do servidor que está sendo indiciado.

A ouvidoria do IFPA, em tratamento de denúncia, também faz a triagem para saber se tem elementos mínimos ou se requer complementação das informações, ressaltando o ponto em que abre possibilidade para uma reclassificação da manifestação, ou seja, deixa de denúncia para ser acordada como um outro tipo de manifestação. Após isso, indaga-se também se o possível acusado é ocupante de Cargo de Direção (CD), sendo a resposta “sim”, é encaminhada uma cópia para a CGU, bem como enviado ao setor responsável para apuração da denúncia. Sendo “não”, o processo se dirige diretamente ao setor de apuração. Ao final, em quaisquer das circunstâncias, é enviado ao usuário uma resposta contendo as deliberações realizadas internamente ao caso denunciado.

É possível notar similaridades e peculiaridades em ambos os mapas de processos, mesmo tendo em comum o mesmo tipo de manifestação (denúncia) e mesma vinculação jurídica, Rede Federal de Educação Tecnológica.

Para dar continuidade aos estudos, é fundamental compreender o percurso metodológico adotado para alcançar os resultados finais da pesquisa. Portanto, o próximo capítulo apresenta os métodos científicos utilizados nesta dissertação, que foram empregados para o pleno desenvolvimento da pesquisa.

### **3.4 Considerações Finais do Capítulo**

O princípio da eficiência propiciou a inserção da gestão por processos na Administração Pública, pois, nessa abordagem, os processos se tornam cada vez mais transparentes, céleres e acessíveis aos cidadãos. Apesar dos desafios enfrentados pela ouvidoria, como a burocracia e a complexidade das organizações, as instituições públicas têm buscado modernizar suas estruturas com técnicas de gestão por processos. A gestão por processos abrange desde a análise até a melhoria contínua dos processos organizacionais, bem como visa a valorização dos usuários e simplificação dos processos (ALVARENGA NETTO, 2015; BALDAM, 2008; CARVALHO & SOUZA, 2017; FERREIRA, 2013).

A gestão por processos considera as organizações como conjuntos de processos internos e externos, assim como também envolve a modelagem, análise, desenho e medição de desempenho dos processos (ABPMP, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014). A modelagem de processos pode ser feita com diversas técnicas, como o BPMN, que é reconhecido por sua versatilidade e ainda por ser suportada por diversos *software*, como o Bizagi (ABPMP, 2020; BRACONI; OLIVEIRA, 2009). Além disso, facilita a comunicação e

promove a padronização forte e consistente de modelagem de processos (ABPMP, 2020; BRACONI; OLIVEIRA, 2009).

No contexto das Ouvidorias Públicas dos Institutos Federais, a gestão por processos tem sido cada vez mais adotada como uma forma de aprimorar o desempenho das atividades. Exemplos disso são os Institutos Federais em diferentes estados, como o IFNMG e IFPA, apresentados neste capítulo, e os institutos analisados no capítulo cinco, Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE. Os mapas de processos nesses institutos foram gerados a partir do *software Bizagi*, que foi o mesmo utilizado na modelagem dos processos da OL/CMC, facilitando a comparação entre os mapas de processos, assim como nas análises, discussões e resultados.

Esses exemplos demonstram a aplicação efetiva da gestão por processos nas ouvidorias públicas dos Institutos Federais. Em resumo, a gestão por processos na Administração Pública busca eficiência, qualidade e transparência, sendo apoiada por técnicas de modelagem, como BPMN, para aprimorar continuamente os processos e agregar valor aos cidadãos.



## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

No presente capítulo, são apresentadas as características da pesquisa, o procedimento de coleta de dados, a forma como se deu a análise de dados, seguida da explicação sobre as limitações da pesquisa. O percurso metodológico fornece subsídios para alcançar os objetivos estabelecidos inicialmente, visando à elaboração dos produtos tecnológicos propostos, mapa dos processos e minuta do regimento interno de funcionamento da OL/CMC.

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é qualitativa, pois foi o “meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 43), considerada a mais acertada e abrangente, diante da complexa realidade institucional em que a pesquisa está inserida. Esta pesquisa é qualitativa devido à sua abordagem interpretativa, focando na análise detalhada e compreensão profunda dos processos das ouvidorias públicas em Instituições Federais de Ensino.

Essa metodologia permite a investigação dos contextos complexos e multifacetados em que as ouvidorias operam. Além disso, a pesquisa valoriza a subjetividade e os significados atribuídos pelos mapas de processos estudados, contribuindo para uma compreensão completa das dinâmicas das ouvidorias e sua importância na gestão de processos. Lüdke e André (1986, p.45) endossam que “analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as análises de documentos e as demais informações disponíveis”.

Em se tratando das observações, foi adotada a técnica de observação simples como método de coleta de dados, evitando possíveis interferências ou alterações (GIL, 1989). Nesse contexto, a pesquisadora não se envolve diretamente com o campo de estudo, mas observa e registra os acontecimentos no ambiente da OL/CMC do IFAM. Essa abordagem é especialmente adequada quando se deseja conhecer fatos de natureza pública (GIL, 1989).

A pesquisa, por natureza, é aplicada, pois, possibilita “a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação” (PRODANOV; DE FREITAS, 2013, p. 14). Assim, ao tratar neste trabalho sobre a regulamentação da OL/CMC e a padronização dos procedimentos a serem adotados em cada demanda gerada pela manifestação do usuário, buscou-se pela melhoria do fluxo processual com vistas à redução do tempo para resolução da lide, à transparência e à eficiência do processo.

No tocante à finalidade, configura-se como pesquisa descritiva, uma vez que descreve as características de um fenômeno observado (processos de manifestações de usuários em ouvidorias públicas), registra e analisa os mapas de processos e os regimentos bem como estabelece correlações com variáveis (VERGARA, 2016).

Para a análise dos dados coletados, a técnica adotada foi a análise comparativa, que permite alcançar generalizações baseadas em evidências empíricas. Para León e Garza (2014), dentre as vantagens da aplicação do método comparativo estão a capacidade de entender o que é desconhecido a partir do que é conhecido, elucidar e interpretar fenômenos, gerar novos entendimentos, realçar aspectos específicos de ocorrências familiares e organizar dados de maneira sistemática, permitindo a distinção de diferenças entre situações similares. Os detalhes de como esse método foi aplicado nesta pesquisa está descrito na seção 4.3 deste capítulo.

Importa ressaltar que este estudo não teve necessidade de passar pelo crivo do comitê de ética em razão de não envolver em seu escopo metodológico seres humanos. Não houve

entrevistas, formulários ou quaisquer outros meios que necessitassem a inquirição ou consultas com pessoas para responder à questão de pesquisa. Houve, em suma, a consulta em documentos, legislações, sites institucionais, artigos, dissertações..., dispensando, assim, a necessidade de submeter ao comitê de ética para a realização desta pesquisa.

## 4.2 Coleta de Dados

De praxe científica, faz-se presente a pesquisa bibliográfica (GIL, 2017) em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, com auxílio das ferramentas como bases do Portal Capes e repositórios institucionais de programas de mestrado e doutorado. Essa modalidade permite o levantamento do *Estado da Arte* do referencial teórico desta pesquisa, qual seja “Gestão por Processos” e “Ouvidorias Públicas”. Esse levantamento bibliográfico permitiu embasar teoricamente a pesquisa e a identificar estudos anteriores relevantes.

Visando à elaboração dos planos de observação (GIL, 2008), o estudo contou com a pesquisa documental para identificar os procedimentos adotados na OL/CMC, visto que não há fluxo definido dos processos e nem regimento interno de funcionamento estabelecendo os procedimentos. Por não possuir acesso ao sistema governamental Fala.BR, o CMC/IFAM foi a principal fonte de consulta dos documentos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa, em razão de atualmente ser detentor dos processos da ouvidoria estudada.

Ao empregar essa técnica, busca-se assegurar a objetividade e imparcialidade na coleta de informações sobre as atividades e o funcionamento da ouvidoria, enriquecendo ainda mais a perspectiva do estudo. A combinação da experiência da pesquisadora como servidora efetiva na instituição desde 2009 com essa técnica de observação proporciona uma base sólida para o desenvolvimento da pesquisa, fornecendo *insights* valiosos e contribuindo para uma análise mais completa e embasada sobre a ouvidoria pública.

Também foi realizada a seleção das ouvidorias de IF's para a etapa de comparação dos mapas de processos das manifestações de ouvidoria. Inicialmente, a fim de arrecadar fluxogramas dos procedimentos operacionais adotados nos processos de ouvidoria, houve a busca nas páginas eletrônicas institucionais dos trinta e sete IF's cadastrados na Rede Nacional de Ouvidorias (RNO). Ou seja, foi realizada a busca nas páginas principais do Institutos Federais relacionados no Quadro 4.

Em dezoito IF's, não foi localizado, em seu site, nenhum tipo de mapa de processo, nem regimento de funcionamento da ouvidoria, a saber: IFC, IFBA, IFPB, IFB, IFMG, IFRO, IFRR, IFSC, IFAC, IFAP, IFAM, IFCE, IFPI, IFRS, IFTM, IFGoiano, IFSul, IFF. Nos demais institutos, foram encontrados achados relevantes à pesquisa, conforme elucida o Quadro 5:

**Quadro 5 - Dados encontrados nas páginas institucionais dos IF's**

INSTITUIÇÃO	DADO ENCONTRADO	LINK CORRESPONDENTE	
Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE	Mapa de processo para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique)	CPII	<a href="http://bit.ly/3OZWjJ0">bit.ly/3OZWjJ0</a>
		IFPR	<a href="http://bit.ly/3EiBTpO">bit.ly/3EiBTpO</a>
		IFSertãoPE	<a href="http://bit.ly/3EgeDZJ">bit.ly/3EgeDZJ</a>
IFES, IFAL, IFMA, IFPA, IFMT, IFNMG, IFS, IFSulMG	Mapas diversos	IFES	<a href="http://bit.ly/3YSDKv7">bit.ly/3YSDKv7</a>
		IFAL	<a href="http://bit.ly/45PLtMM">bit.ly/45PLtMM</a>
		IFMA	<a href="http://bit.ly/3R0M6iu">bit.ly/3R0M6iu</a>
		IFMT	<a href="http://bit.ly/3R1mYYL">bit.ly/3R1mYYL</a>
		IFNMG	<a href="http://bit.ly/484Qlza">bit.ly/484Qlza</a>
		IFPA	<a href="http://bit.ly/3PfHAv4">bit.ly/3PfHAv4</a>
		IFS	<a href="http://bit.ly/3YVJQe1">bit.ly/3YVJQe1</a>
		IFSulMG	<a href="http://bit.ly/3Z2SkjO">bit.ly/3Z2SkjO</a>
		CPII, IFAL, IFBaiano, IFG, IFMS, IFMT, IFPA, IFPE, IFPR, IFRN, IFS, IFSertãoPE, IFSP, IFSudesteMG, IFSulMG, IFTO	Regimento interno de funcionamento
IFAL	<a href="http://bit.ly/3Z3pvDJ">bit.ly/3Z3pvDJ</a>		
IFBaiano	<a href="http://bit.ly/3OV3IcI">bit.ly/3OV3IcI</a>		
IFG	<a href="http://bit.ly/3PkwyVv">bit.ly/3PkwyVv</a>		
IFMS	<a href="http://bit.ly/3ZbTPMJ">bit.ly/3ZbTPMJ</a>		
IFMT	<a href="http://bit.ly/3R7Rn7A">bit.ly/3R7Rn7A</a>		
IFPA	<a href="http://bit.ly/44qH2qA">bit.ly/44qH2qA</a>		
IFPE	<a href="http://bit.ly/3qRbyw6">bit.ly/3qRbyw6</a>		
IFPR	<a href="http://bit.ly/3Ei0tqV">bit.ly/3Ei0tqV</a>		
IFRN	<a href="http://bit.ly/3KZOyBG">bit.ly/3KZOyBG</a>		
IFS	<a href="http://bit.ly/3PdMokx">bit.ly/3PdMokx</a>		
IFSertãoPE	<a href="http://bit.ly/3Ph8By3">bit.ly/3Ph8By3</a>		
IFSP	<a href="http://bit.ly/44ssEhr">bit.ly/44ssEhr</a>		
IFSudesteMG	<a href="http://bit.ly/3Ph8gLN">bit.ly/3Ph8gLN</a>		
IFSulMG	<a href="http://bit.ly/3OVmP6C">bit.ly/3OVmP6C</a>		
IFTO	<a href="http://bit.ly/3PjuKfs">bit.ly/3PjuKfs</a>		
IFC, IFBA, IFPB, IFB, IFMG, IFRO, IFRR, IFSC, IFAC, IFAP, IFAM, IFCE, IFPI, IFRS, IFTM, IFGoiano, IFSul, IFF	Não foi encontrado mapa e nem regimento		

**Fonte:** elaborado pela autora.

É possível identificar que em apenas três IF's foram encontrados mapas de processos específicos para cada tipo de manifestação, bem como regimento interno de funcionamento da ouvidoria. E em oito IF's foi possível localizar mapas de processos de tipos diversos, ou seja, mapas genéricos (não específico de uma manifestação) ou que apenas dizem respeito a um tipo específico de manifestação. No IFAL, IFMT, IFPA, IFS e IFSulMG, percebe-se que, apesar de haver o regimento interno de funcionamento, os seus mapas não estão estabelecidos de acordo com os tipos de manifestação, isto é, não possui mapas para cada tipo de manifestação.

Para uma comparação aprofundada e igualitária, foram selecionados os mapas de processos dos IF's que possuíssem os mapas de processo para cada tipo de manifestação, assim como o regimento interno de funcionamento da ouvidoria, a fim de que fosse possível utilizar os mesmos parâmetros de comparação.

Os parâmetros a que se refere o parágrafo anterior trata de pontos em comum encontrados nos mapas, de pontos divergentes e ainda dos procedimentos encontrados da leitura dos regimentos em observação ao descrito nos mapas (se o que há no regimento como procedimento foi inserido no mapa de processo).

Os regimentos de funcionamentos encontrados nesta pesquisa foram utilizados para a análise dos mapas de processos dos IF's estudados, assim como para modelagem dos processos e desenvolvimento da minuta do regimento da OL/CMC. Os tópicos abordados nos regimentos foram incorporados, sendo ajustados para se adequarem à realidade específica da OL/CMC.

Contudo, da análise dos mapas de processos diversos, foram selecionados os mapas que possuíam uma visibilidade razoável do processo e ainda que se mantivessem uma qualidade mínima para leitura após a inserção no corpo do trabalho. Essa escolha não prejudicou a análise comparativa da pesquisa, tendo em vista que o foco da discussão está na análise dos mapas de processos específico de cada manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação e elogio) e não em mapas de tipos diversos.

No ensino, o tipo de manifestação classificada como “Simplifique!” não foi objeto de análise deste estudo em razão de não ser prática da OL/CMC, em outras palavras, essa manifestação não possui vez na OL/CMC, uma vez que só é possível o tratamento dele quando se utiliza a plataforma Fala.BR, porque a legislação limita ao usuário o acesso ao pedido de simplificação de serviço. Como já dito em trechos anteriores, a plataforma Fala.BR, criada pelo Governo Federal, está restrita ao uso somente da Ouvidoria Geral do IFAM, localizada na Reitoria.

### **4.3 Análise de Dados**

A técnica de análise comparativa ou método comparativo é uma abordagem amplamente empregada por pesquisadores e ocupa uma posição de destaque entre os métodos científicos mais prevalentes. Esse método é extensivamente aplicado nas áreas das ciências sociais, sendo que muitos o enxergam como uma prática intrínseca à pesquisa científica (LEÓN; GARZA, 2014).

Essa técnica foi escolhida a fim de possibilitar a comparação dos dados coletados, utilizando como critérios as semelhanças e diferenças entre os mapas de processos de ouvidoria localizados, bem como interpretá-las para a compreensão dos padrões e variações com destaque para as peculiaridades, resultando na sistematização das informações obtidas na análise. E, assim, estudar e melhorar os processos da OL/CMC, com base na comparação de práticas de ouvidorias de diferentes Institutos Federais.

Com a aplicação desse método, espera-se “descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificar continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças” (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998). Para esses autores, o método requer as seguintes etapas: (i) seleção de duas ou mais séries de fenômenos

que sejam efetivamente comparáveis; (ii) definição dos elementos a serem comparados e (iii) generalização.

A primeira etapa diz respeito à escolha do objeto alvo da análise comparativa. A ideia é que a escolha do fenômeno tenha características semelhantes ou relacionadas para que a comparação seja válida. Após a seleção, é necessário definir quais elementos específicos dentro desses conjuntos serão comparados. Isso ajuda a focar a análise e garante que a comparação seja relevante e informativa. Após a comparação, o objetivo é generalizar os resultados para fazer afirmações ou inferências mais amplas. Isso pode envolver a identificação de padrões, tendências ou insights que são aplicáveis em um contexto mais amplo (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998).

Vergara (2016) destaca a importância de estabelecer critérios claros de comparação, selecionar adequadamente os elementos a serem comparados e utilizar técnicas apropriadas para coleta, análise e interpretação dos dados.

Foram estabelecidos os seguintes critérios a serem comparados: procedimentos, etapas do processo, interações entre os atores envolvidos, o caminho percorrido do início e ao fim do processo por cada tipo de manifestação e pontos no regimento interno de funcionamento que dizem respeito aos procedimentos adotados. Os critérios foram aplicados dentro de categorias pré-definidas.

As categorias definidas para agrupar os mapas de processos e assim realizar a análise comparativa dos critérios indicadores foram os tipos de classificação das manifestações de ouvidoria existentes na legislação, exceto o tipo de manifestação classificada como “Simplifique!” (trata-se de um pedido de simplificação das etapas para se alcançar um determinado serviço público).

Essa exceção se dá em razão de, hodiernamente, a legislação atual só permitir o pedido de simplificação por meio da plataforma Fala.br, o que torna um empecilho para o tratamento dessa demanda na OL/CMC.

Dito de outro modo, primeiramente separou-se os mapas de processos por classificação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências e elogio) e depois comparou-se os mapas encontrados nas páginas eletrônicas dos IF's. Apesar de se tratar de regiões e realidades diferentes, a legislação base de funcionamento das ouvidorias públicas é a mesma para todas, o que serve de norte para o desenvolvimento das atividades de ouvidorias nas organizações públicas.

Os aspectos de comparação das notações BPMN foram comparados de acordo com a etapa do processo. Então, era observado se os mapas apresentavam as mesmas etapas (por exemplo, registro, classificação, indagações, pseudonimização...), após isso, foi feita a comparação entre as mesmas etapas, considerando “qual notação usada?”, “qual encaminhamento se dava após a etapa em comum?”, “há etapa similar?”, “qual setor e personagem do processo estão envolvidos na etapa?” e assim por diante. Porém, o que se notou foram as peculiaridades de cada mapa, enquanto uns identificavam determinada etapa, outro não (por exemplo, no mapa de denúncia do CPII, havia a etapa de “pseudonimizar dados sensíveis do denunciante”, enquanto que nos mapas de mesmo tipo em outros IF's, não havia a menção dessa fase do processo). Em todos os mapas, foram encontradas etapas que só constava em um mapa e noutro não.

Após essa análise minuciosa de cada etapa entre os mapas, foi realizado a leitura das legislações e regimentos de funcionamento das ouvidorias dos IF's estudados em conjunto com os mapas de processos estudados. Nessa fase, foram identificadas as etapas obrigatórias do processo determinadas por essas legislações e regimentos e se essas etapas constavam nos mapas. A exemplo notório e destacado nesta dissertação, há a etapa de “mediação de conflitos”, determinada tanto pela legislação quanto pelos regimentos, todavia, não foi encontrado em nenhum dos mapas de processos estudados.

Esse método proporcionou a identificação de oportunidades de melhoria dos fluxos de processos no momento de modelar os mapas da OL/CMC. Foi possível apontar as etapas necessárias para o desenvolvimento de cada processo, quais etapas não havia em nenhum dos mapas, quais etapas não eram obrigatórias, mas que agregavam ao processo. Isso fica evidente no capítulo de discussão e resultado, onde foram possíveis constar os pontos nos mapas estudados que precisam ser ajustados e as lacunas nos fluxos dos processos que podem ser resolvidas. Este estudo se aproveitou desses déficits e lacunas no momento da construção dos mapas de processos propostos para OL/CMC. Importa mencionar que, para a aplicação da técnica BPMN na modelagem dos processos da OL/CMC, foi utilizado o *software Bizagi*, o mesmo usado na construção dos mapas de processos comparados neste estudo.

Para a formulação da minuta do regimento interno de funcionamento da OL/CMC, foi feita a comparação entre os regimentos encontrados e a leitura das legislações pertinentes. Dessa forma, foi possível identificar os tópicos relevantes (os obrigatórios ou facultativos determinados pela legislação), os tópicos peculiares em cada regimento, os tópicos que precisariam ser adequados à realidade do CMC (como os níveis hierárquicos da instituição).

A fundamentação teórica consolidada sobre “gestão por processos” e “ouvidoria pública” contribuiu para embasar a análise comparativa e interpretar os resultados da comparação (VERGARA, 2016).

Em suma, essa análise permitiu identificar semelhanças, diferenças e relações entre diferentes elementos dos mapas de processos de ouvidorias de IF’s, respeitando a legislação de funcionamento das ouvidorias públicas, que serve como referência para todas as ouvidorias públicas. A técnica permitiu identificar oportunidades de melhoria nos fluxos dos processos, o que contribui na construção dos mapas de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro (OL/CMC).

Em resumo, as etapas da aplicação da técnica de análise comparativa ficaram definidas da seguinte maneira:

**Quadro 6 - Etapas do método comparativo**

<b>ETAPA TEÓRICA</b>	<b>ETAPA PRÁTICA</b>
Seleção de duas ou mais séries de fenômenos que sejam efetivamente comparáveis	O fenômeno estudado foram os fluxos de processos das manifestações de usuários de ouvidoria pública em Instituições de Ensino da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, também conhecida por Rede Federal.
Definição dos elementos a serem comparados	Primeiro foi separado por categoria: denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências e elogio (tipos de manifestação). Segundo, foram estabelecidos os critérios de comparação: procedimentos, etapas do processo, atores envolvidos, início e fim do processo e regimento interno de funcionamento.
Generalização	Apontamentos: semelhanças, diferenças e indicações de possíveis melhorias e ajustes nos mapas de processos de ouvidorias de maneira geral. Recomendações de diretrizes para a construção e aperfeiçoamento de mapas de processos de ouvidorias públicas. Sugestão de mapas de processos das manifestações de usuários em ouvidoria.

**Fonte:** elaborado pela autora.

#### **4.4 Limitação do Método e da Pesquisa**

A principal limitação encontrada foi escassez de mapas de processos disponíveis nas páginas eletrônicas dos IF's; (b) a qualidade das imagens também foi um fator que limitou um estudo mais complexo; (c) mapas não definidos, ou seja, dos dez IF's que disponibilizaram os mapas de ouvidoria, apenas três possuíam mapas específicos para cada tipo de manifestação, o que poderia tornar o estudo comparativo mais acurado. Ressalta-se que esta pesquisa se limitou ao estudo documental, portanto, não houve entrevista ou contato pessoal com IF's para entender a aplicabilidade da gestão por processo na ouvidoria do IF estudada, razão pela qual não foi necessário passar pelo Comitê de Ética.

Outra limitação que pode ser citada é a deficiência de pesquisas sobre gestão por processos em ouvidorias públicas, o que poderia levar a um avanço na pesquisa de outros autores, estando este trabalho na espera de contribuir para o avanço dos estudos nessa seara. Ainda é possível mencionar a dificuldade de localizar nos sites institucionais informações a respeito dos mapas de processos, assim como a localização dos regimentos internos de funcionamento das ouvidorias.

## 5 ANÁLISE, DISCUSSÃO E RESULTADOS

Neste capítulo, foram analisados os mapas dos processos das manifestações de usuários de ouvidorias dos Institutos Federais selecionados. Explorando casos concretos encontrados, identificando pontos em comuns, lacunas e possíveis diretrizes para aprimorar a gestão por processos nas ouvidorias públicas.

### 5.1 Análise dos Mapas de Processos em Ouvidorias de Institutos Federais

Conforme explicado no capítulo de percurso metodológico, os mapas de processos foram analisados por categoria, de acordo com a classificação da manifestação. Essa decisão teve como objetivo facilitar a compreensão da análise comparativa feita nos mapas de processos desse tipo de manifestação. Em momento inicial, foi analisada a categoria “Denúncia”, que é um tipo de classificação de manifestação. Para essa análise, algumas instituições foram escolhidas como linha de base, foram elas: Colégio Pedro II (CPII), IFPR e IFSertãoPE.

Em funcionamento desde 2004, a ouvidoria do Colégio Pedro II (CPII) é a unidade da Rede Federal Tecnológica mais bem estruturada documentalmente, de acordo com a pesquisa realizada, pois, além de possuir os mapas dos processos de ouvidoria definidos, tem sua criação referendada em regulamentação própria (Portaria 37/2023 – CPII). Adicionalmente, ainda conta com o “Regimento Interno da Ouvidoria do Colégio Pedro II” (Portaria 36/2023 – CPII), que estabelece os procedimentos internos de funcionamento da unidade, desde os trâmites de cada manifestação até as formas de recebimento das manifestações não limitadas à plataforma Fala.BR, bem como a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades.

Recentemente, em março de 2023, foi aprovado o regulamento (IN nº 3 DEAC/GR/IFPR/2023) das atividades de ouvidoria do IFPR, que determina as atividades desempenhadas pela unidade, bem como a competência e sua estrutura. Apesar de a instrução normativa não detalhar os procedimentos adotados em cada tipo de manifestação de usuário, a ouvidoria do IFPR apresenta, em seus fluxos, os caminhos percorridos por cada uma.

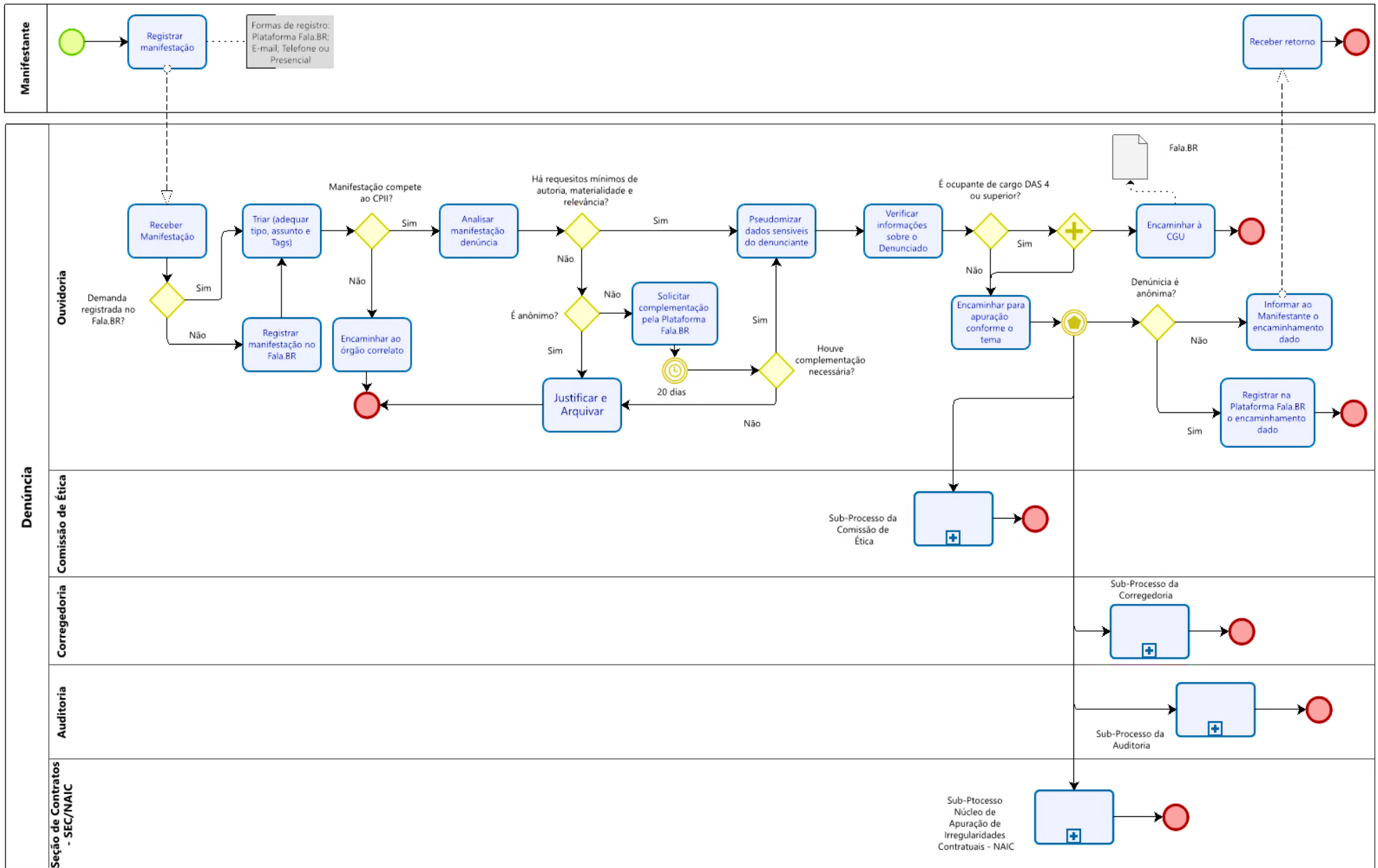
A Resolução nº 40 do Conselho Superior aprovou o regimento interno da Ouvidoria IFSertãoPE em 2020. Com isso, ficou determinada a competência, a natureza, objetivos e finalidade, bem como o atendimento e operacionalização das demandas dessa ouvidoria, sem abordar o percurso de cada manifestação dentro do órgão.

Diferentemente do CPII, o IFPR e IFSertãoPE não possuem informações em sua página eletrônica institucional sobre a data de criação das unidades de ouvidoria. Contudo, foi observado que, em todos os regulamentos e regimentos, foram identificados dispositivos que normatizam o papel de mediador de conflitos para ouvidoria. Esse destaque é importante para mais à frente notar que em nenhum mapa analisado existe a etapa de “Mediação”.

#### 5.1.1 Análise dos mapas de processo da manifestação “Denúncia”

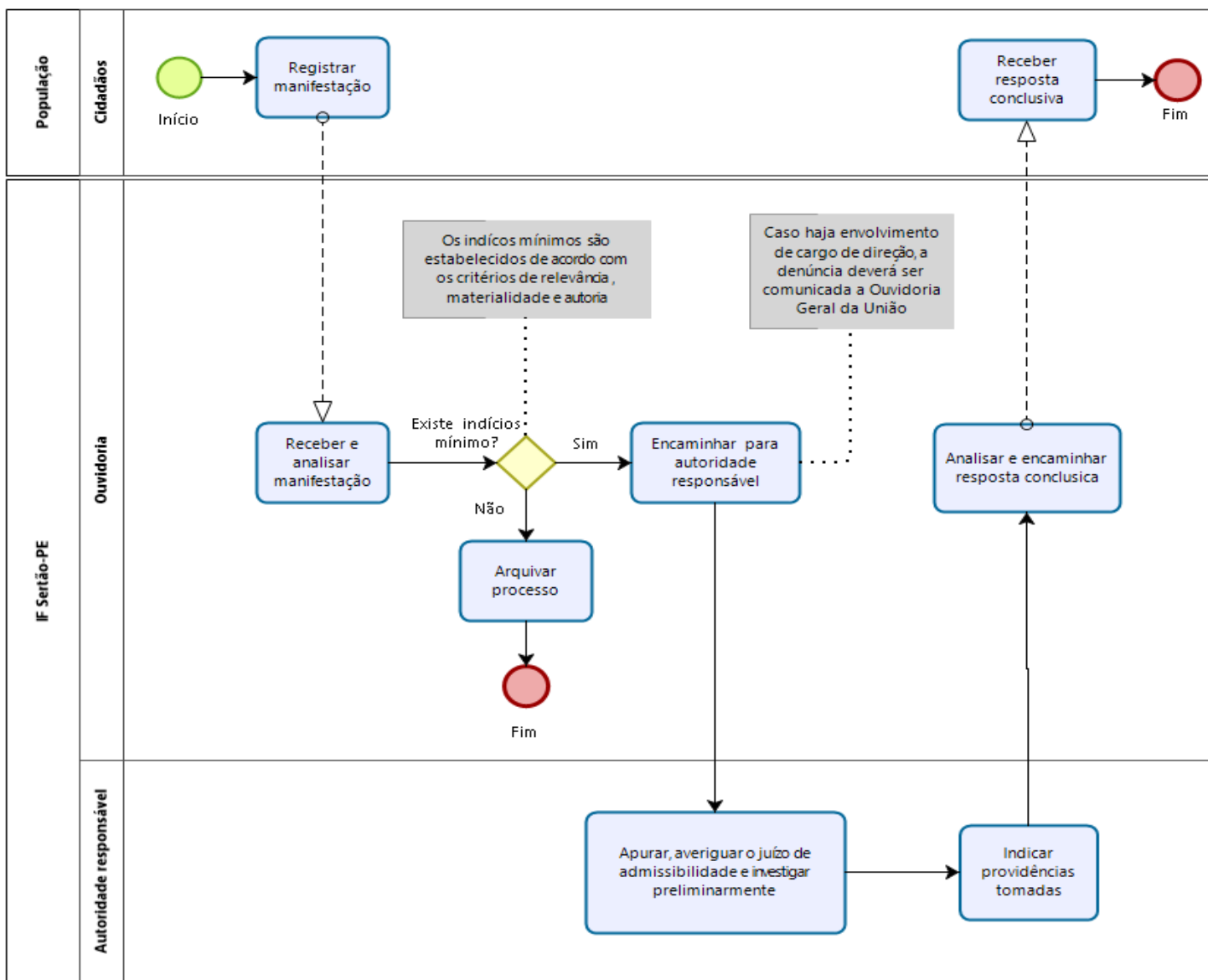
Denúncia para fins de ouvidoria, como já explicado no Quadro 2 da seção 2.1.2- Legislações brasileiras vigentes sobre a Ouvidoria Pública, trata-se de um ato que aponta a ocorrência de uma irregularidade ou ilícito, cuja resolução requer a atuação dos órgãos responsáveis pela investigação e apuração dos fatos. Para o tratamento dessa manifestação, a legislação impõe uma série de medidas e condutas que devem ser obedecidas. Com isso, os mapeamentos de processos estudados nesta pesquisa se propuseram a apontar em seus fluxos os detalhes determinantes advindos da legislação.





**Figura 10 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no CPII**  
**Fonte:** página eletrônica institucional do CPII.





**Figura 12** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Denúncia" no IFSertãoPE  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFSertãoPE.

É possível identificar um padrão nos três processos modulados para o tipo “Denúncia”. Em todos, é realizada uma análise preliminar que se inicia com pelo menos uma pergunta. Para melhor compreensão deste capítulo da dissertação, cada ponto a ser analisado foi parafraseado. Exemplo, o item em análise neste parágrafo são as perguntas: “Há requisitos mínimos de autoria, materialidade e relevância?” (CPII), “Analisar se há elementos mínimos”, “Possui elementos?” (IFPR) e “existe (sic) indícios mínimos?” (IFSertãoPE).

Então, para facilitar o entendimento e evitar repetição, os pontos em análise foram reformulados, nas palavras desta pesquisadora, a fim de abranger todos os itens em análise com o mesmo sentido, tornando o que há em comum evidente. Portanto, a pergunta dada como exemplo neste parágrafo procura identificar a resposta para a seguinte indagação: “existem indícios/elementos suficientes para dar prosseguimento à denúncia encaminhada a esta ouvidoria?”.

Em havendo resposta afirmativa para a indagação sobre os indícios mínimos, o processo é enviado para a autoridade responsável por apurar os fatos narrados. Sendo negativa, o IFSertãoPE arquiva o processo (Figura 12). Em contrapartida, o CPII (Figura 10) e IFPR (Figura 11) retornam ao usuário pedindo complementação de informações, a fim de obter evidências mínimas que sirvam de base para o início de uma investigação.

Antes disso, as ouvidorias do CPII e IFPR ainda questionam a competência do órgão para a apurar tal denúncia recebida. Se for de competência de outro órgão, o IFPR faz alguns questionamentos antes do envio da manifestação a outro órgão: a) “sabe qual órgão é competente?” se não, informa ao usuário que o IFPR não é competente; b) o órgão competente está cadastrado na plataforma Fala.BR? se não, informa-se ao usuário o órgão competente e esclarece sobre a ausência de cadastrado na plataforma; c) possui dados pessoais na denúncia? Se sim, solicita-se autorização do usuário para o envio dos dados pessoais a outro órgão e, se não, procede-se à pseudonimização (ocultação dos dados pessoais) para posterior envio ao órgão competente de apuração. Todas as etapas são comunicadas ao usuário.

O CPII detalha ainda mais o caminho percorrido no processo de “Denúncia”. Ao constatar que não há indícios suficientes, antes de a manifestação retornar ao usuário, é feita uma análise sobre a identificação do usuário. Em sendo anônimo, o processo é justificadamente arquivado, valendo-se, assim, do que determina o Decreto nº 9.492/2018 sobre denúncias de usuários anônimos.

De outro modo, havendo a identificação do usuário e o usuário complementando a informação, é realizado a pseudonimização do usuário e o processo da denúncia na ouvidoria CPII retorna a um ponto em comum com o IFSertãoPE: o denunciado possui cargo DAS 4 ou superior? Caso afirmativo, uma cópia da denúncia é encaminhada à OGU/CGU. Enquanto isso, segue-se o fluxo interno na Instituição.

Após o envio da denúncia às autoridades competentes dentro da instituição para apuração, é feita uma devolutiva ao usuário, informando o encaminhamento dado à manifestação. O CPII esclarece ainda as possíveis áreas competentes de apuração: comissão de ética, corregedoria, auditoria, núcleo de apuração de irregularidades contratuais.

É notável as condutas diversas adotadas por cada instituto para a mesma situação, as peculiaridades de cada fluxo, cada mapeamento detalha determinado ponto do processo enquanto deixa outro ponto de forma genérica – enquanto o CPII detalha a etapa sobre o anonimato do usuário e a rede apuratória do órgão, o IFPR dá importância ao detalhamento da fase em que se tenta descobrir se a Instituição é competente para apurar.

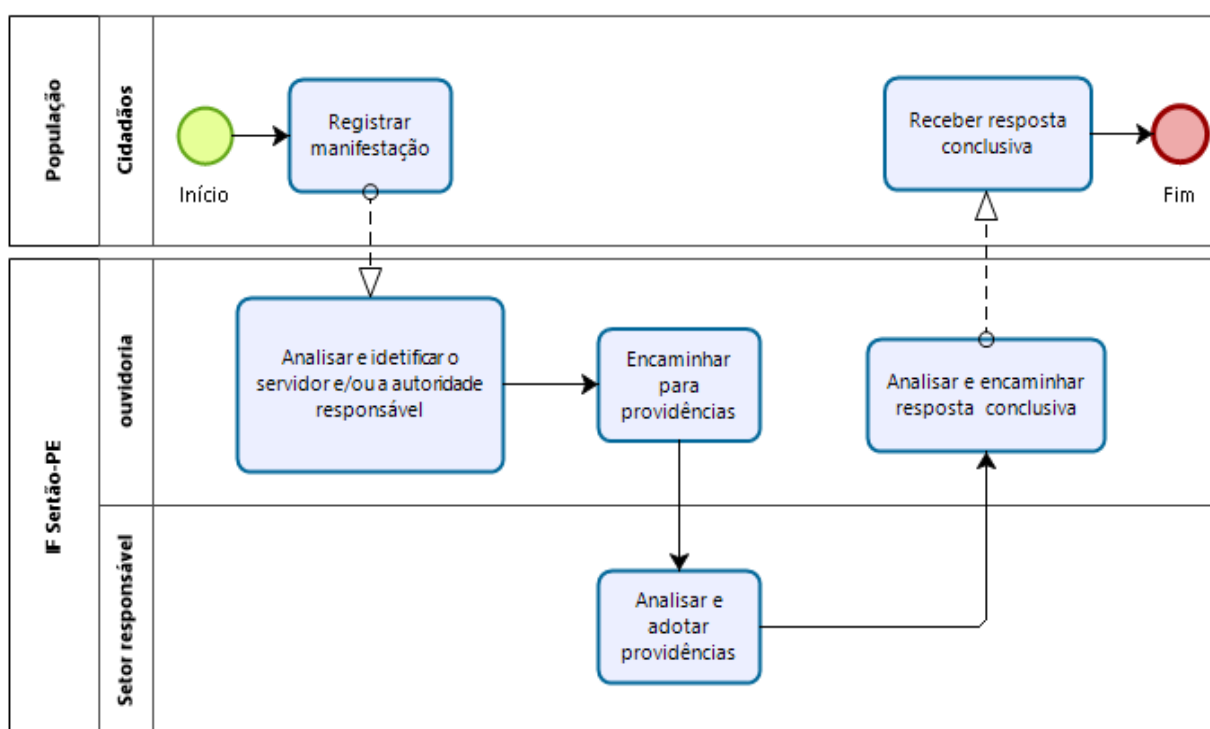
A seguir, foi feita a comparação do tipo de manifestação “Reclamação” considerando os mapas de processos encontrados nos três institutos (IFSertãoPE, CPII e IFPR).

### 5.1.2 Análise dos mapas de processo da manifestação “Reclamação”

Outro tipo de demanda objeto de análise, deste capítulo, é a manifestação classificada como “Reclamação”. Conforme estabelece a legislação, trata-se de uma expressão de insatisfação relacionada à prestação de serviços públicos e ao comportamento dos agentes públicos envolvidos na prestação e fiscalização desses serviços dentro da instituição.

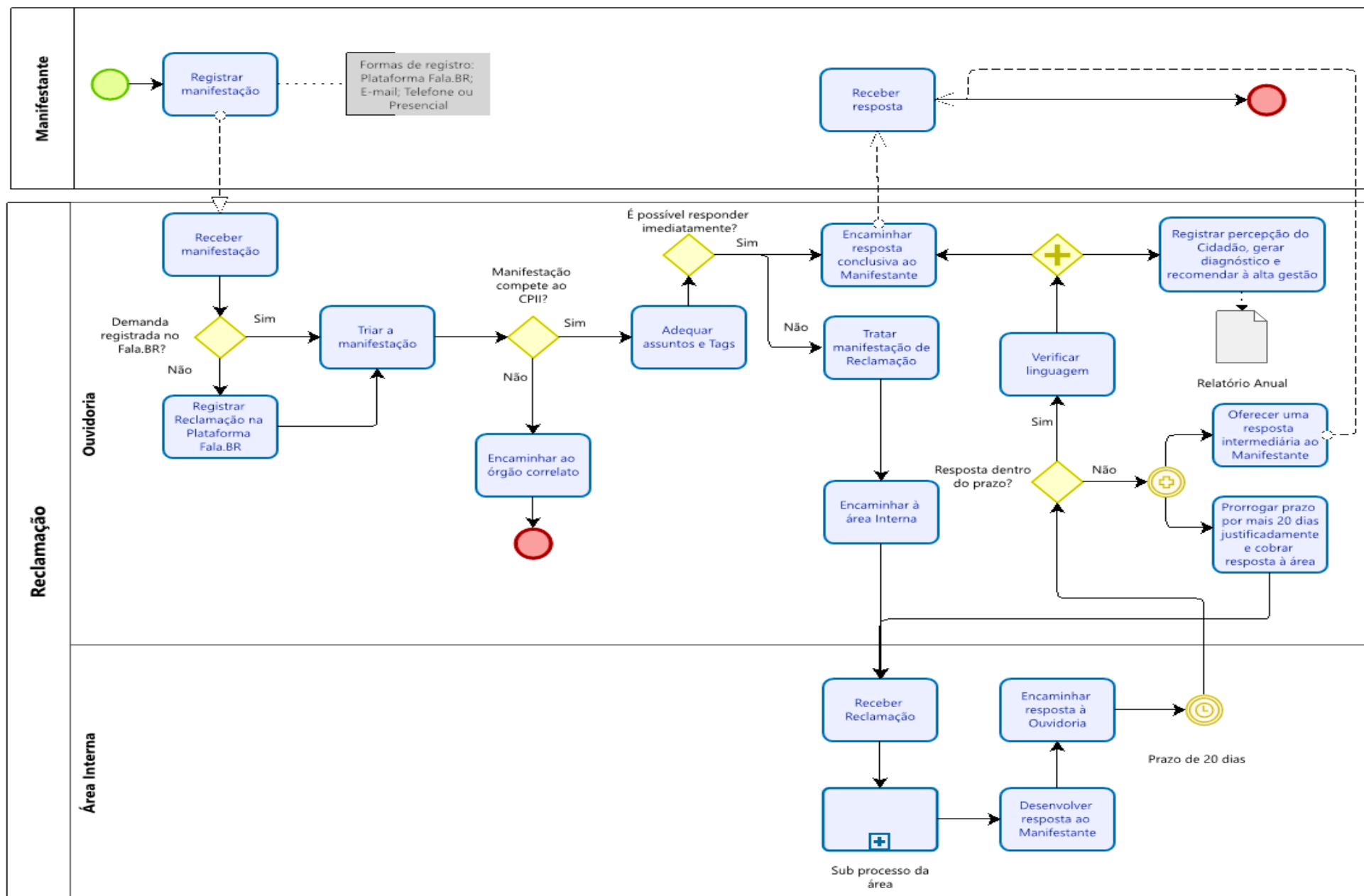
De início, pode-se destacar que, no mapa representado pela Figura 13, é possível observar que é mais enxuto em relação aos mapas de denúncia, o que não se repete nos outros mapas a seguir desse tipo de manifestação.

Outro ponto de destaque é a triagem, que possui vários pontos em comum nas três instituições: a) análise prévia; b) encaminhamento para providências; c) devolutiva ao usuário sobre a conduta adotada para aquela reclamação, conforme se observa nos mapas:

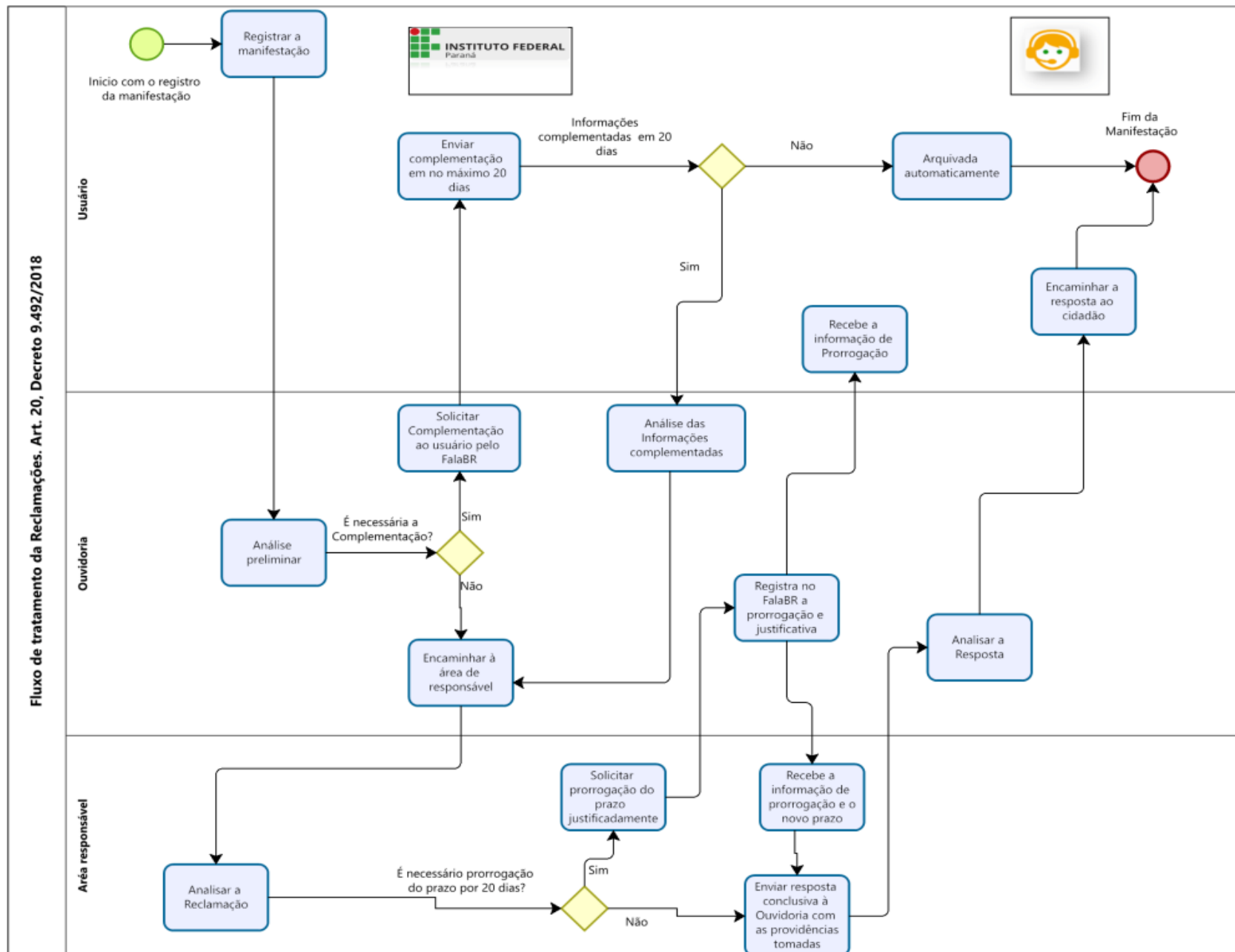


**Figura 13** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no IF SertãoPE.

**Fonte:** página eletrônica institucional do IF SertãoPE.



**Figura 14 - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no CPII**  
**Fonte:** página eletrônica institucional do CPII.



**Figura 15** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Reclamação" no IFPR

**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPR.

No mapa do IFPR (Figura 15), foi possível notar a importância dada ao pedido de complementação de informação ao usuário e o prazo legal dado para cada ator envolvido no processo. Enquanto que no fluxograma da CPII (Figura 14) cuidou de detalhar as fases do processo, destacando o canal de comunicação pelo qual a manifestação foi registrada, a competência do órgão para atuar e os prazos legais determinados para cada personagem do processo. Além disso, incluiu no fluxograma a possibilidade de responder de imediato ao usuário, sem intermédio de outra área interna.

Cabe apontar que, no mapa de denúncia do CPII, foi incluído no processo uma etapa no qual é feito o registro sobre a percepção do usuário que permite gerar um diagnóstico da situação que levou o usuário a realizar tal reclamação, o que viabiliza a ouvidoria a fazer recomendações de ações preventivas à gestão. O mapa do IFSertãoPE (Figura 13) não oferece tantos detalhes do caminho percorrido do processo em comparação aos outros mapas objetos deste estudo.

Conclui-se que, no mapa de processo da manifestação “Reclamação”, os fluxos foram descritos de forma sucinta, sem muitos detalhes – isso comparando com a modelagem do processo de denúncia. O que não significa que a instituição deixou de observar as normas do anonimato, da competência do órgão, se há requisitos mínimos para o entendimento e compreensão da reclamação ou até mesmo se é caso de reclassificação da manifestação. Apenas não foram considerados na modelagem deste processo.

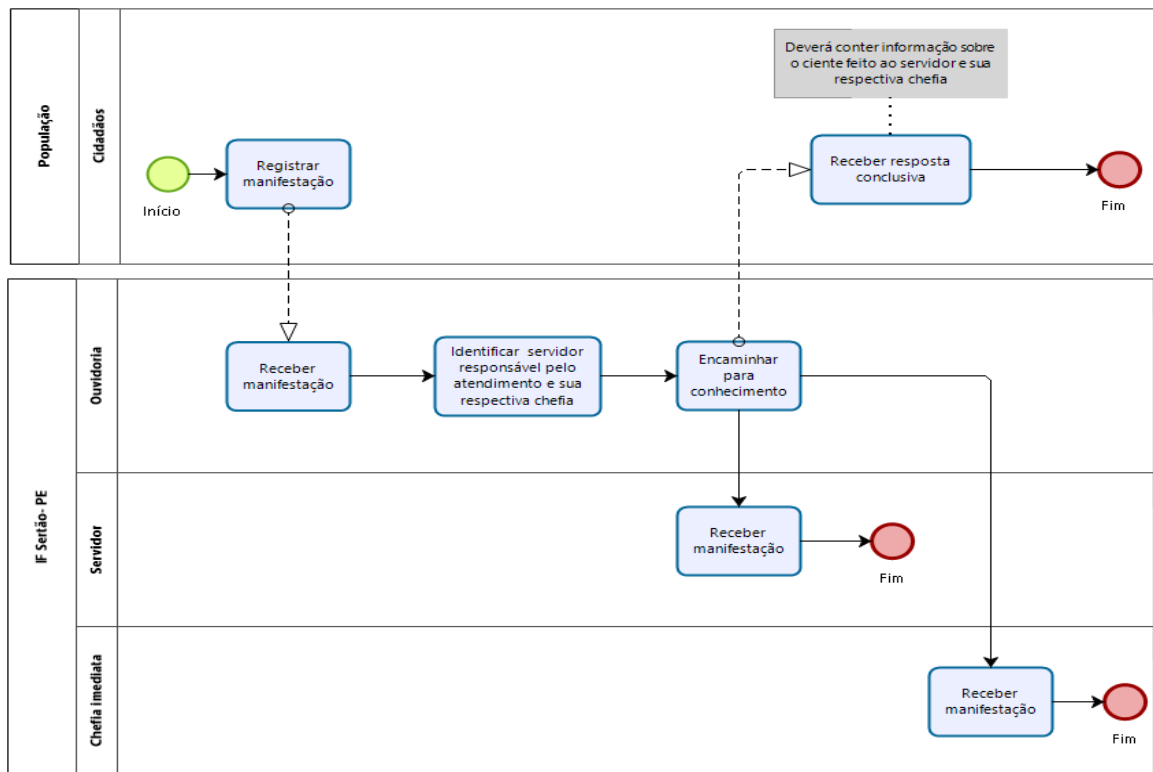
Na seção a seguir, foram comparados os fluxogramas da manifestação classificada como “Elogio”.

### **5.1.3 Análise dos mapas de processo da manifestação “Elogio”**

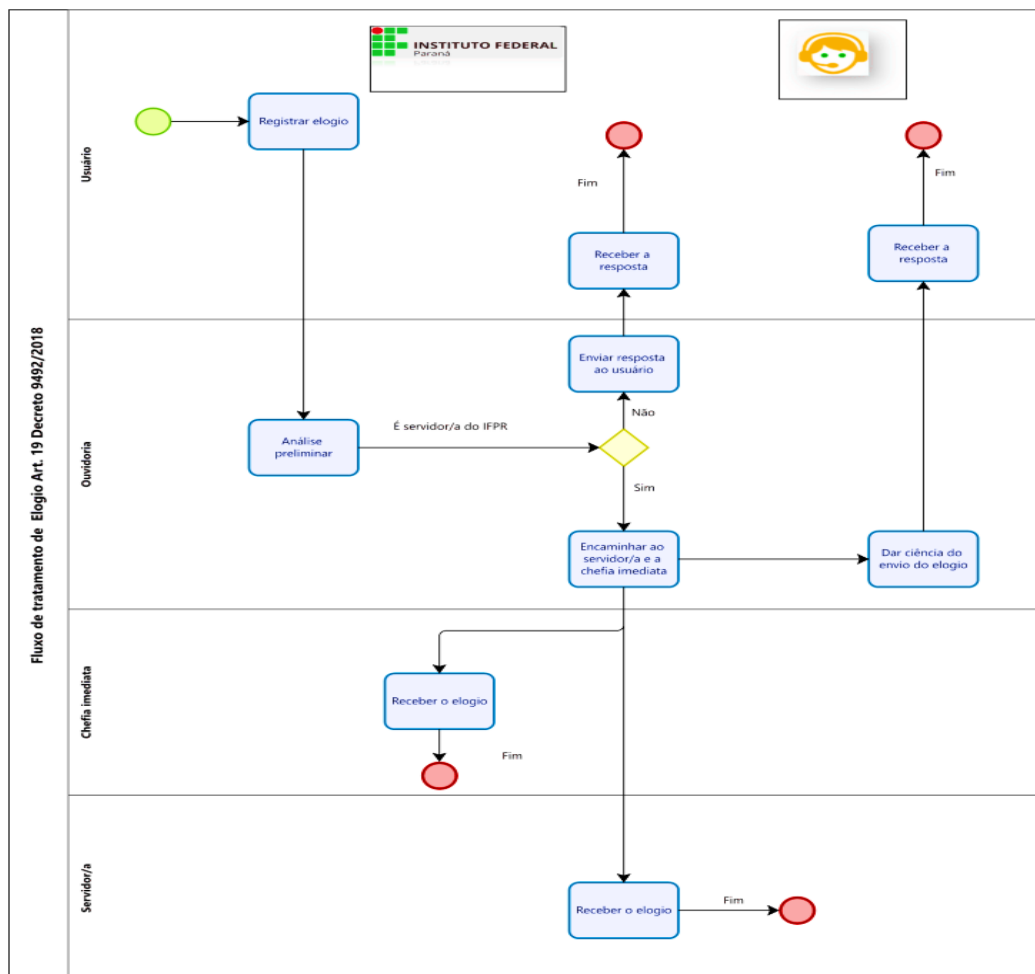
O elogio é um tipo de manifestação pouco visto na prática institucional desta pesquisadora durante sua permanência na OL/CMC. No entanto, assim como as outras manifestações, é importante que seja estudado para que haja procedimentos definidos quando surgir.

A legislação trata a manifestação “elogio” como sendo uma demonstração de reconhecimento ou satisfação em relação ao serviço público prestado ou ao atendimento fornecido pelo servidor público. Nas páginas seguintes, são apresentados os mapas de processos do tipo elogio. Mais uma vez, não foram tão detalhados, sofrendo ausência de pontos comuns em todos os processos (competência - nesse quesito, exceto o fluxo do CPII -, (re)classificação, anonimato, etc).

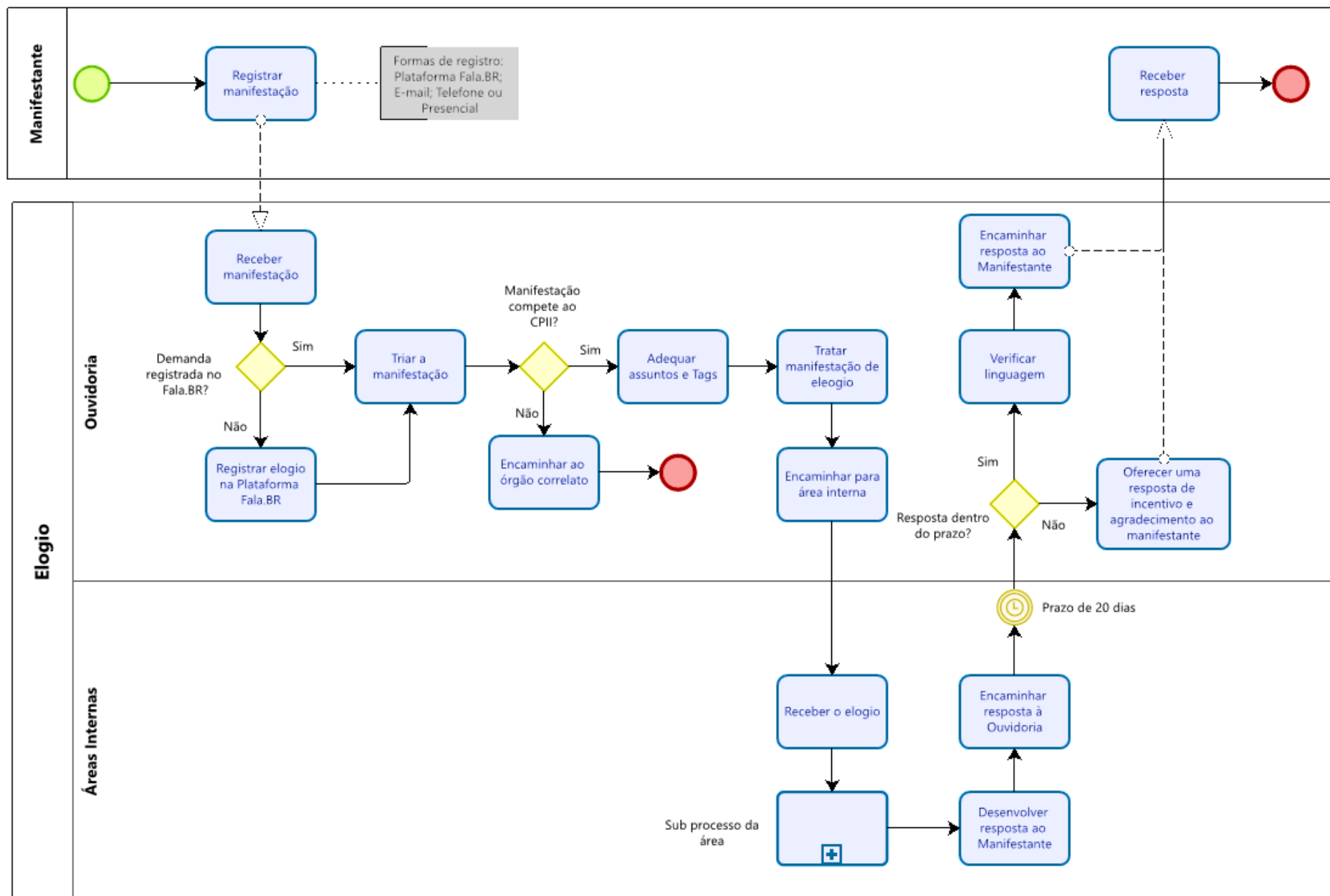




**Figura 16** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no IFSertãoPE  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFSertãoPE.



**Figura 17** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no IFPR  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPR.



**Figura 18** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Elogio" no CII  
**Fonte:** página eletrônica institucional do CII.

Em todos os fluxos, é possível notar um padrão inicial, a análise prévia para identificar “para quem” ou “para o quê” o elogio está sendo dirigido, bem como o encaminhamento do registro dessa ocorrência ao servidor objeto do elogio e ao chefe imediato para conhecimento. Ao final do processo, o usuário é informado dos encaminhamentos dados internamente.

O mapa de processo do IFSertãoPE (Figura 16) ficou limitada a essa dinâmica, contudo, é relevante citar a observação feita no item “Receber resposta conclusiva”: “Deverá conter informações sobre o ciente feito ao servidor e sua respectiva chefia”. Isso demonstra o compromisso com o usuário na garantia de que o elogio ofertado por ele teve repercussão concreta dentro da instituição, desencadeando atos administrativos extraordinários.

Cabe destacar os detalhes dos fluxos do IFPR (Figura 17) e CPII (Figura 18). Naquele, foi feita a seguinte indagação: “É servidor/a do IFPR?”, remetendo a uma precisão e celeridade do processo porque, em sendo negativa a resposta, o processo já retorna ao usuário com a informação de que o servidor elogiado não faz parte do quadro de servidores daquela unidade. Isso é importante porque, a exemplo do IFAM, pode ocorrer o envio de uma manifestação à Ouvidoria do CMC enquanto que na realidade o usuário queria tratar de assuntos referentes a outro Campus. Com esse questionamento, evita-se que o processo se prolongue e assim o usuário possa adotar outras condutas que alcancem seu objetivo.

O CPII por vezes, segue o padrão de alguns questionamentos em seus fluxos: “Demanda registrado no Fala.BR?”, “Manifestação compete ao CII?”, “Registro dentro do prazo?”. O que demonstra uma preocupação com as etapas no processo, a fim de sanar possíveis desdobramentos desnecessários ao processo, bem como dar celeridade ao processo. Destaca-se ainda o item “Oferecer uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante”, que ressalta a importância da participação do usuário não só em apontar denúncia e reclamações, mas também em motivar o servidor em continuar com aquela conduta que o levou a receber tal elogio.

A seguir, foi feita a comparação dos mapas de processo da manifestação classificada como “Sugestão”. Contudo, importante mencionar que esse tipo de manifestação ainda não foi vivenciado pela pesquisadora em sua prática institucional na OL/CMC. É comum receber na OL/CMC manifestações do tipo “Reclamação” e “Denúncia”. E quase que raramente recebe-se o tipo “Elogio”. Ressalta-se que não há definidos, na OL/CMC, os critérios para classificação de uma manifestação, revelando mais uma vez a real importância desta pesquisa para o aprimoramento dos processos e atividades da OL/CMC.

Embora a OL/CMC não tenha registros de alguns tipos de manifestação em seu banco de dados, é essencial realizar essa análise para uma preparação adequada do mapeamento de processos da Ouvidoria do CMC. Ao considerar todas as possíveis manifestações dos usuários, incluindo aquelas que não foram registradas anteriormente, é possível obter uma visão abrangente e completa das demandas e necessidades dos usuários.

Dessa forma, será possível desenvolver procedimentos claros e eficientes para lidar com essas manifestações, garantindo um atendimento eficaz e satisfatório aos usuários da Ouvidoria do CMC. Somado a isso, possibilitará que a elaboração do regimento interno de funcionamento contemple todos os aspectos do processo.

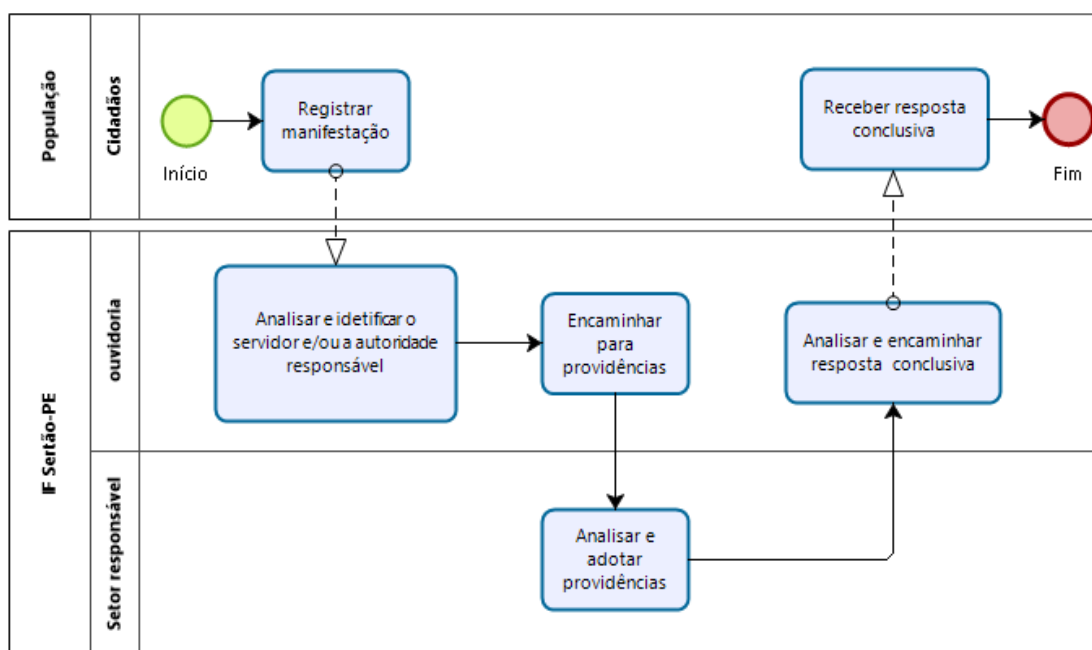
Importante antecipar a justificativa para não analisar o tipo de manifestação classificada como “simplifique” (pedido de simplificação das exigências para se obter o serviço), cujo processo só é possível via plataforma Fala.BR, isto é, a legislação não permite o pedido de simplificação por e-mail, telefone ou qualquer outra forma que não seja a plataforma do Governo Federal. Desse modo, em razão da OL/CMC não possuir acesso ao sistema, torna-se impossível o mapeamento do processo nesse momento. Será necessário aguardar o cadastro junto à CGU para retomar a pesquisa nessa categoria.

### 5.1.4 Análise dos mapas de processo da manifestação “Sugestão”

Esta seção apresenta a comparação entre os fluxogramas da manifestação do tipo “Sugestão”. Contudo, vale desde já destacar que a modelagem feita na ouvidoria do IFSertãoPE para este tipo de manifestação é o mesmo para os tipos “reclamações”, “solicitação” e “simplifique”.

A manifestação classificada como "Sugestão" assume uma importância fundamental, pois representa uma forma concreta de exercício do direito fundamental à participação social. Nesse contexto, o usuário desempenha um papel ativo, ao influenciar diretamente nas ações de gestão por meio da apresentação de ideias e propostas com o objetivo de aprimorar o desempenho da instituição e contribuir para o desenvolvimento de serviços públicos mais eficientes e alinhados com as necessidades da sociedade. Esse engajamento cidadão na edificação da Administração Pública fortalece os princípios democráticos e a construção coletiva de um Estado mais participativo.

Observe o mapa de processo a seguir do tipo “sugestão” no IFSertãoPE:

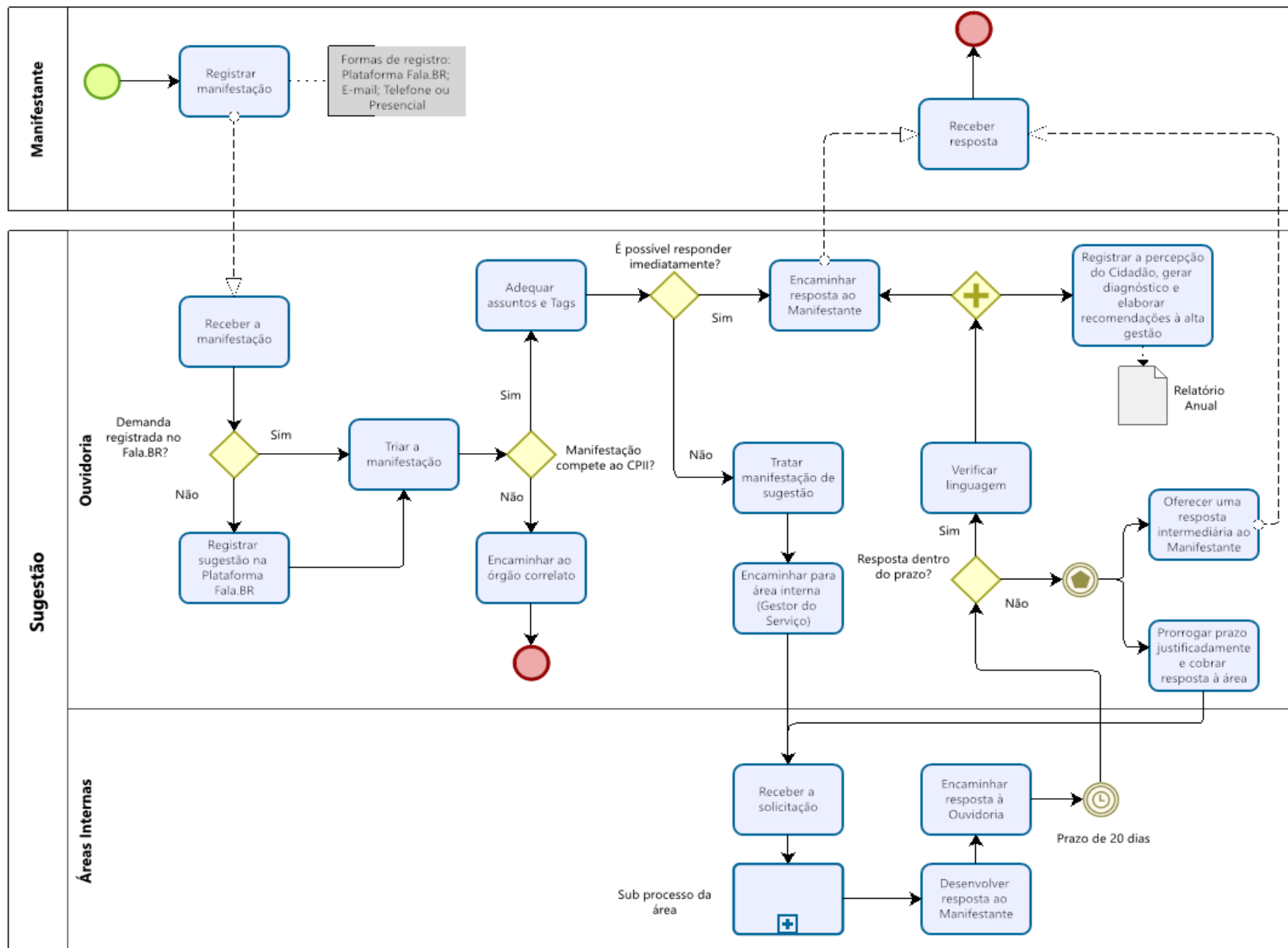


**Figura 19** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no IFSertãoPE

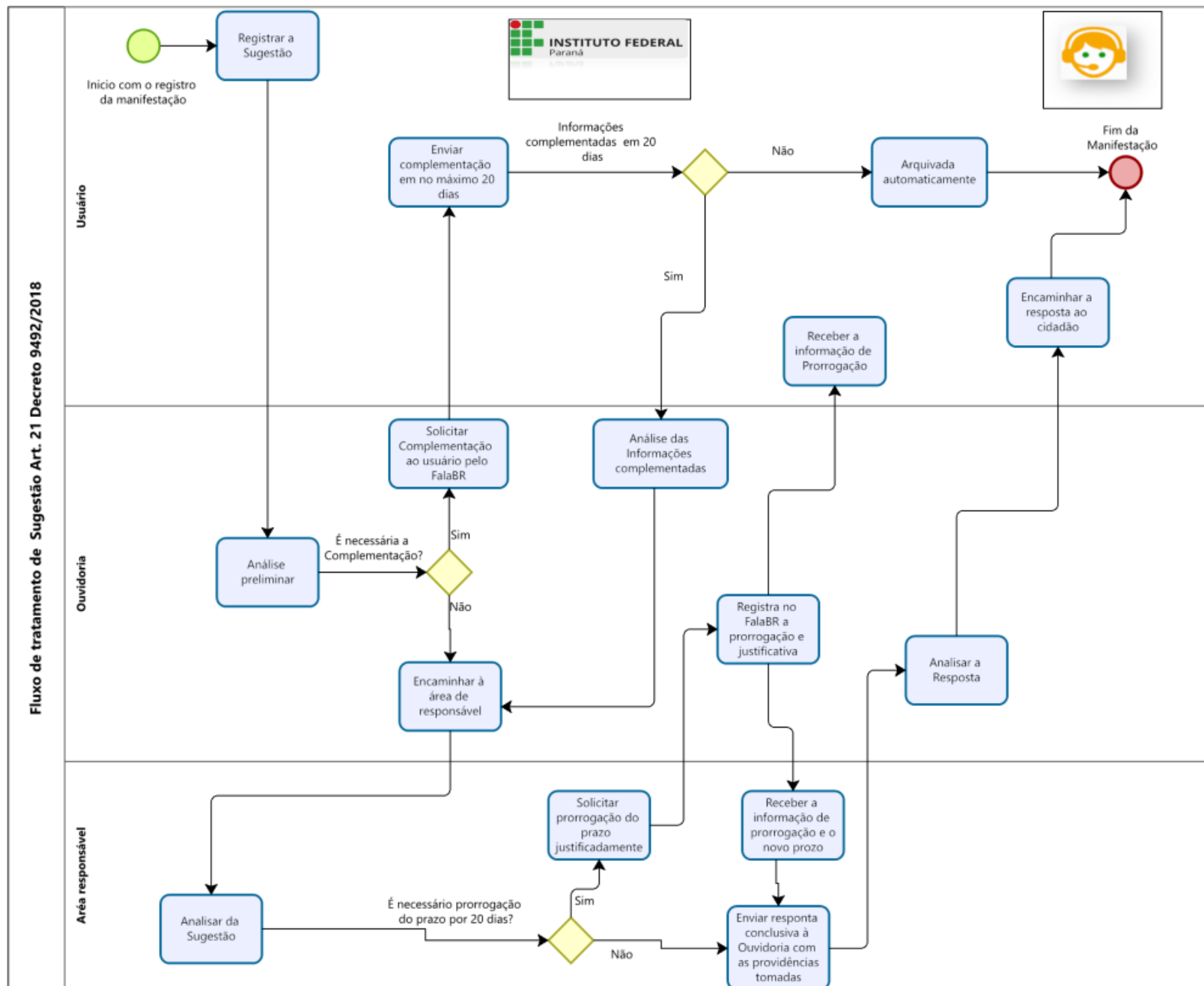
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFSertãoPE.

A Figura 19, como dito antes, representa também o mapa do processo de “Sugestão” na ouvidoria do IFSertãoPE. Esse fluxo traduz a simplicidade do processo, sem muitos detalhes, porém com um percurso definido, com início e fim. Mais uma vez, com essa simplicidade não se pode concluir que a legislação não é observada, mas que as etapas do processo foram pouco desenvolvidas.

De outro modo, os Institutos CPIO e IFPR apresentaram um fluxo mais detalhado de seus procedimentos, conforme se observa a seguir:



**Figura 20** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no CPII  
**Fonte:** página eletrônica institucional do CPII.



**Figura 21** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Sugestão" no IFPR  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPR.

Nos mapas de processo dos institutos CPIO e IFPR, a triagem realizada em cada uma delas é feita de forma diferente. Naquela, tem-se as seguintes indagações: por qual meio de comunicação a manifestação foi registrada (Fala.Br ou outro), qual órgão possui competência para tratar tal demanda, se é possível encontrar no banco de dados uma resposta imediata a ser informado ao usuário.

Após isso, preocupa-se com os prazos legais de resposta ao usuário, verifica-se se a linguagem escrita dada pelo setor responsável está de forma acessível ao usuário e ainda se nota a preocupação em realizar o registro sobre a percepção do cidadão a fim de constituir relatório com recomendações à gestão. Importante salientar que, em todos os mapeamentos realizados no CPIO, tem-se o cuidado com a forma como é escrita a resposta conclusiva ao usuário, bem como a produção de recomendações ao gestor, com objetivo de aperfeiçoar as ações institucionais.

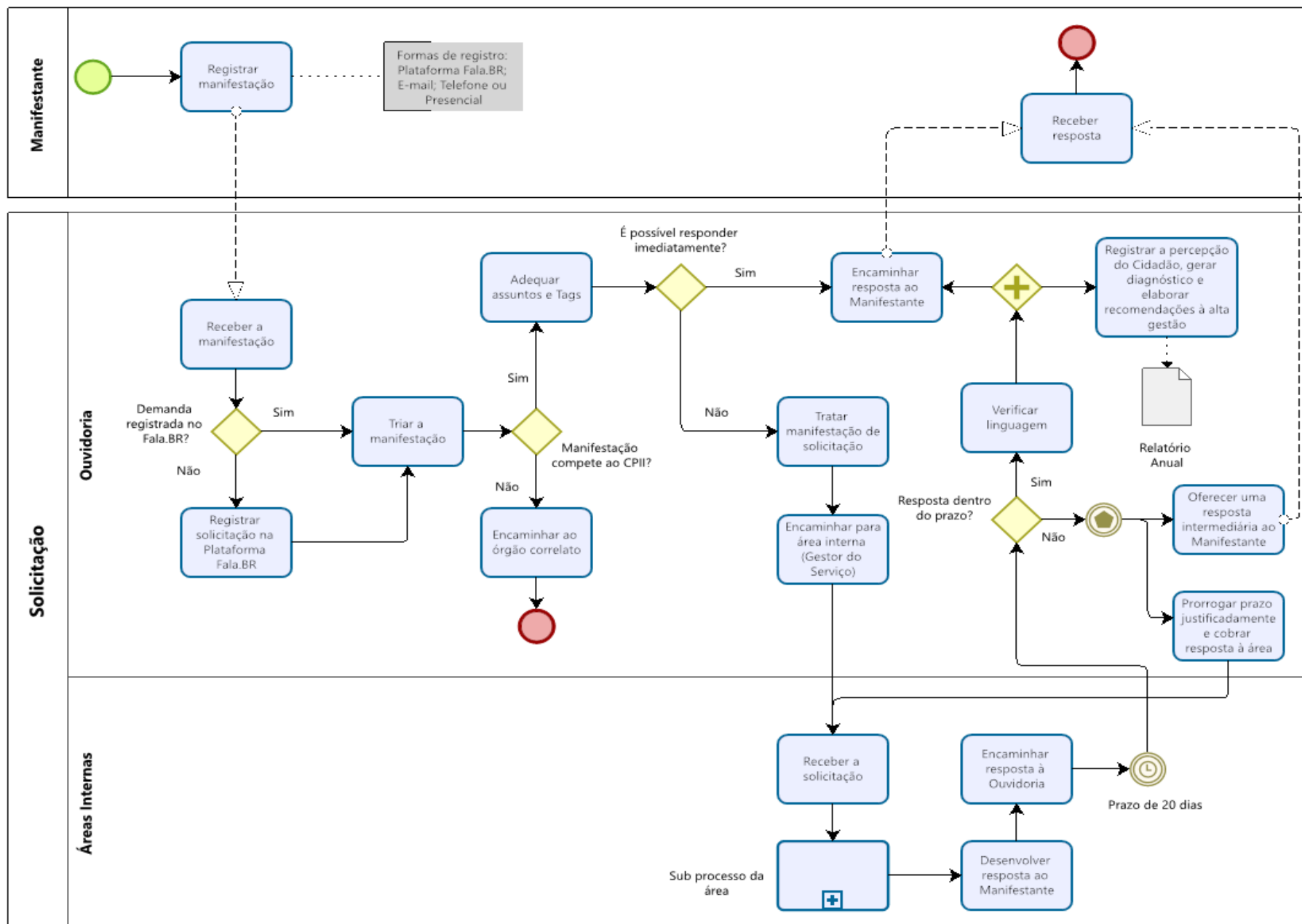
Já no fluxograma da ouvidoria IFPR, é possível também identificar uma análise prévia focada em complementar informações necessárias e obedecer aos prazos determinados pela norma legal. Concluindo a análise dos mapas de processos dos tipos de manifestação dos usuários em ouvidorias de IF's, o próximo tipo de manifestação estudado é aquele classificado como "Solicitação de Providências".

### **5.1.5 Análise dos mapas de processo da manifestação “Solicitação de Providências”**

A "Solicitação de Providências" engloba, conforme legislação, pedidos feitos pelos usuários aos gestores públicos, requisitando a adoção de medidas para solucionar as pendências na entidade. Essa manifestação desempenha um papel crucial, pois permite que os gestores tomem conhecimento de lacunas na prestação de serviços que exijam reparos ou ajustes imediatos.

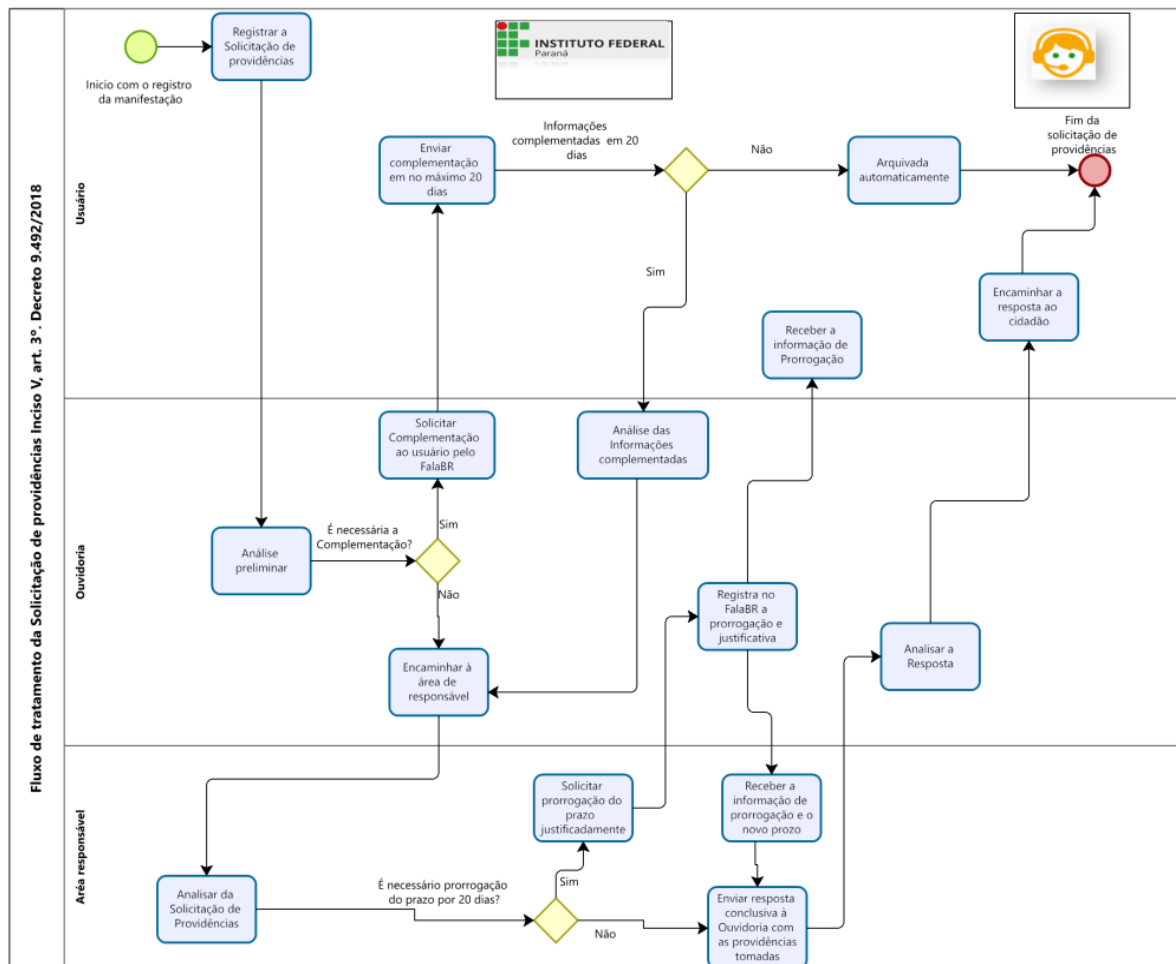
É bastante representativa no exercício da cidadania popular, visto que o usuário interfere diretamente nas ações de gestão ao apontar falhas na prestação do serviço ofertado, oportunizando ao gestor direcionar esforços para a resolução do problema que desencadeou a manifestação, promovendo assim uma prestação de serviço melhor.

Logo a seguir, apresenta-se o mapa dessa manifestação no CPIO, IFPR e IFSertãoPE, de modo que, neste último, tem-se a repetição do fluxograma já explicado anteriormente.



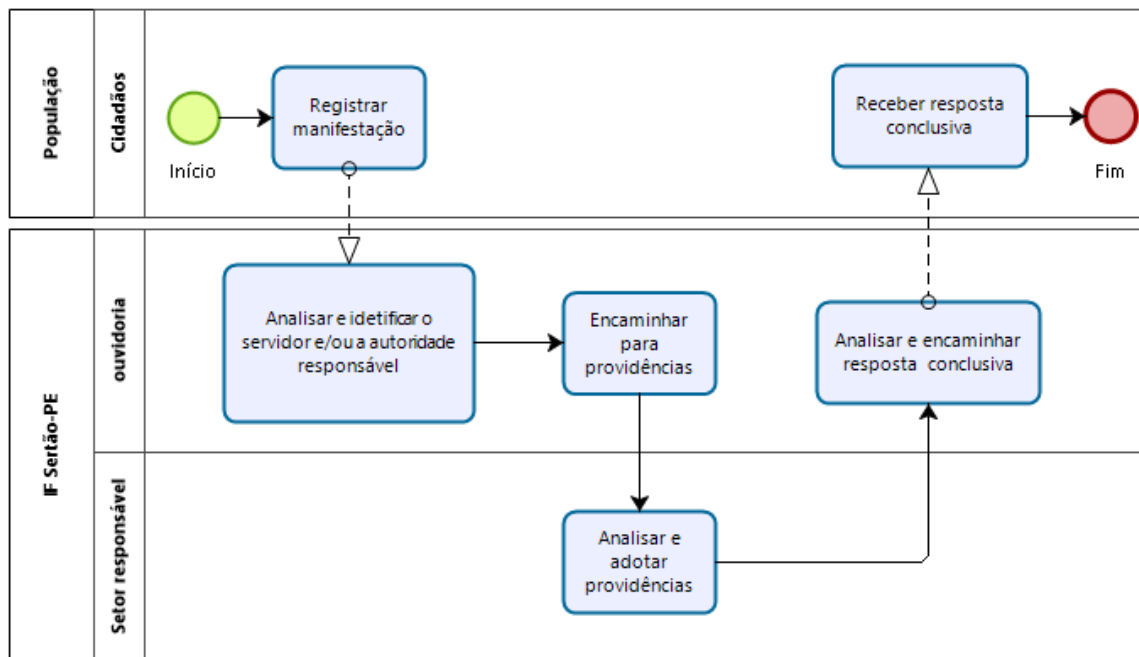
**Figura 22** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no CPII  
**Fonte:** página eletrônica institucional do CPII.





**Figura 23** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no IFPR

Fonte: página eletrônica institucional do IFPR.



**Figura 24** - Fluxo de processo da manifestação do tipo "Solicitação de Providências" no IFSertãoPE

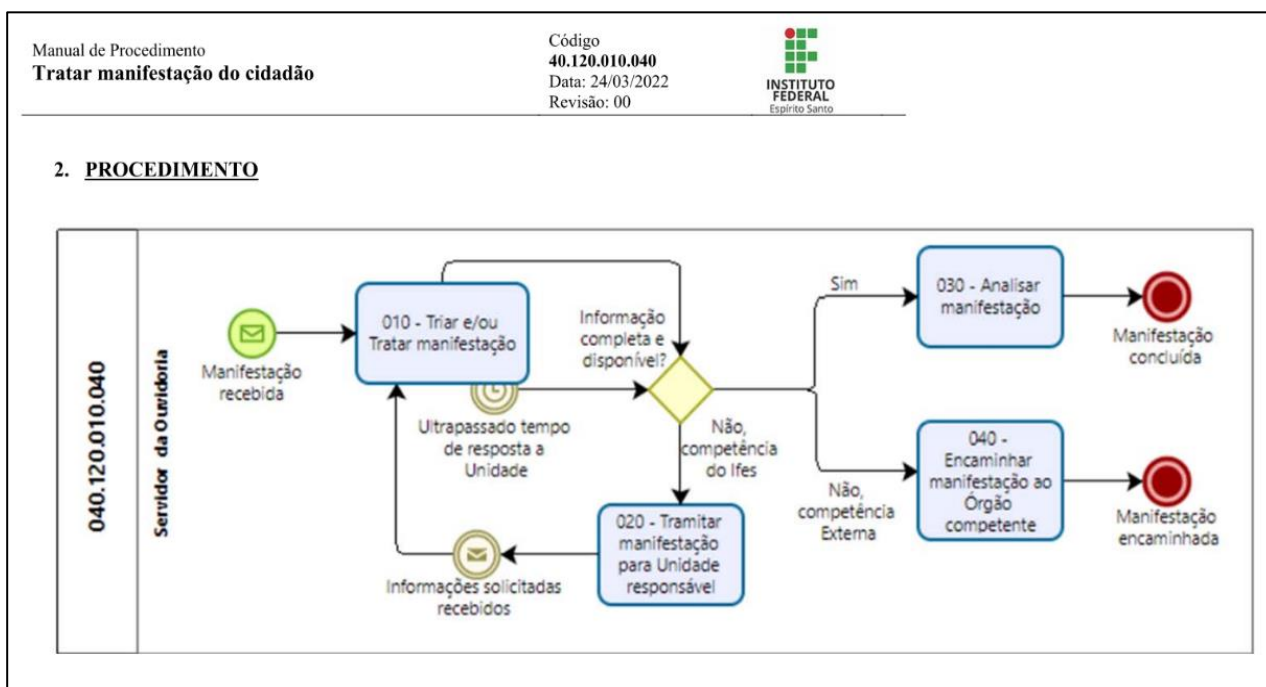
Fonte: página eletrônica institucional do IFSertãoPE

Comparando os mapas dos CPII e IFPR, observa-se que o padrão de análise preliminar se repete. No CPII, os questionamentos acerca da necessidade de se complementar informações, respeitar prazos, consultar o banco de dados para uma possibilidade de resposta imediata e verificação da linguagem cidadã permanecem. Assim como no IFPR, são levantados os questionamentos acerca da competência do órgão e prazos legais.

A próxima seção apresenta mapas de processos do tratamento das manifestações de maneira geral encontrados. Em outras palavras, foi publicizado apenas o fluxograma dos processos de ouvidoria em uma visão geral, sem especificar nenhuma manifestação.

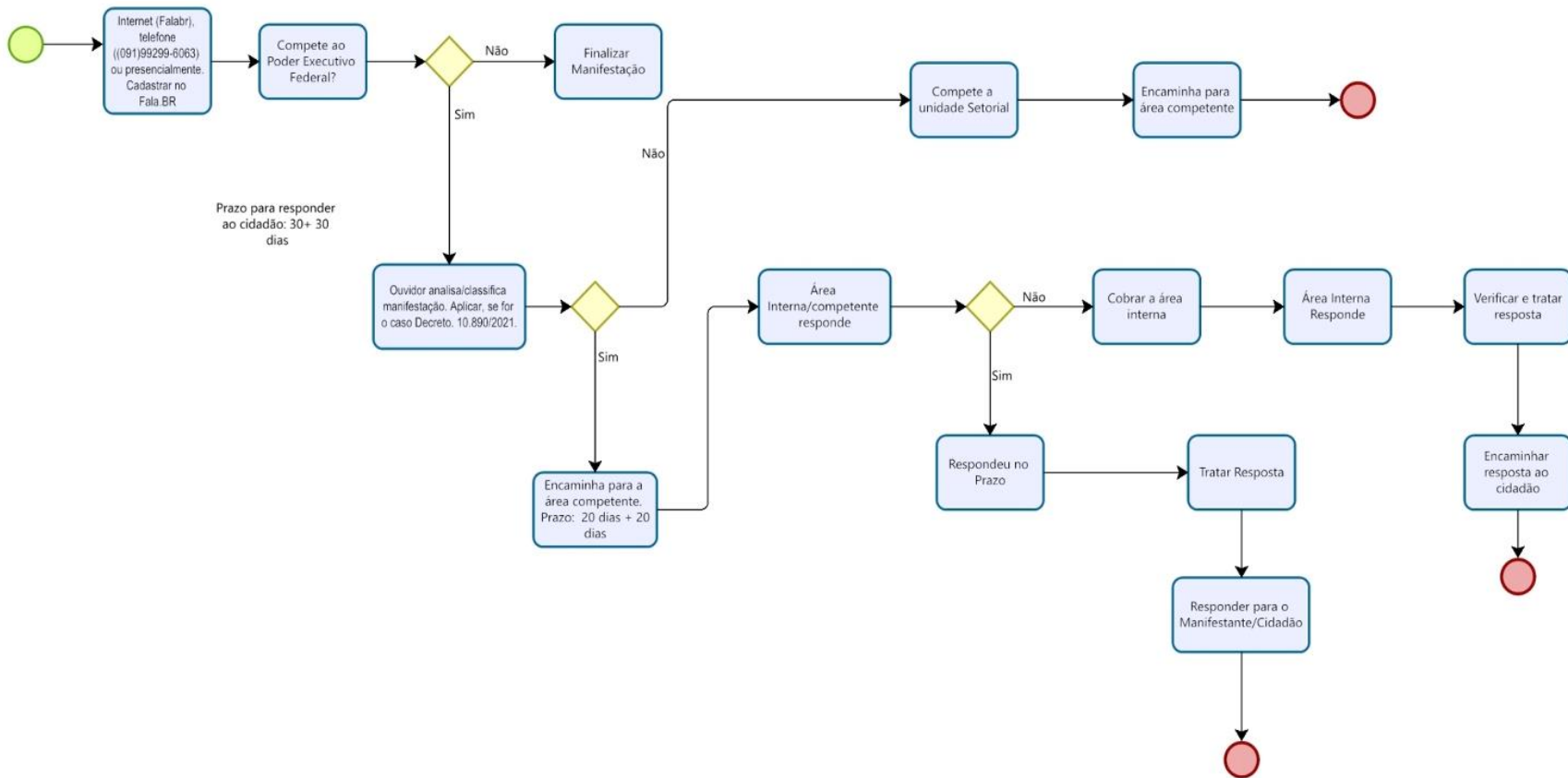
### 5.1.6 Análise dos mapas de processos gerais de ouvidorias de IF's diversos

Nesta seção, serão analisados os mapas de processos da ouvidoria IFES e IFPA que abordam o tratamento das manifestações de modo geral.

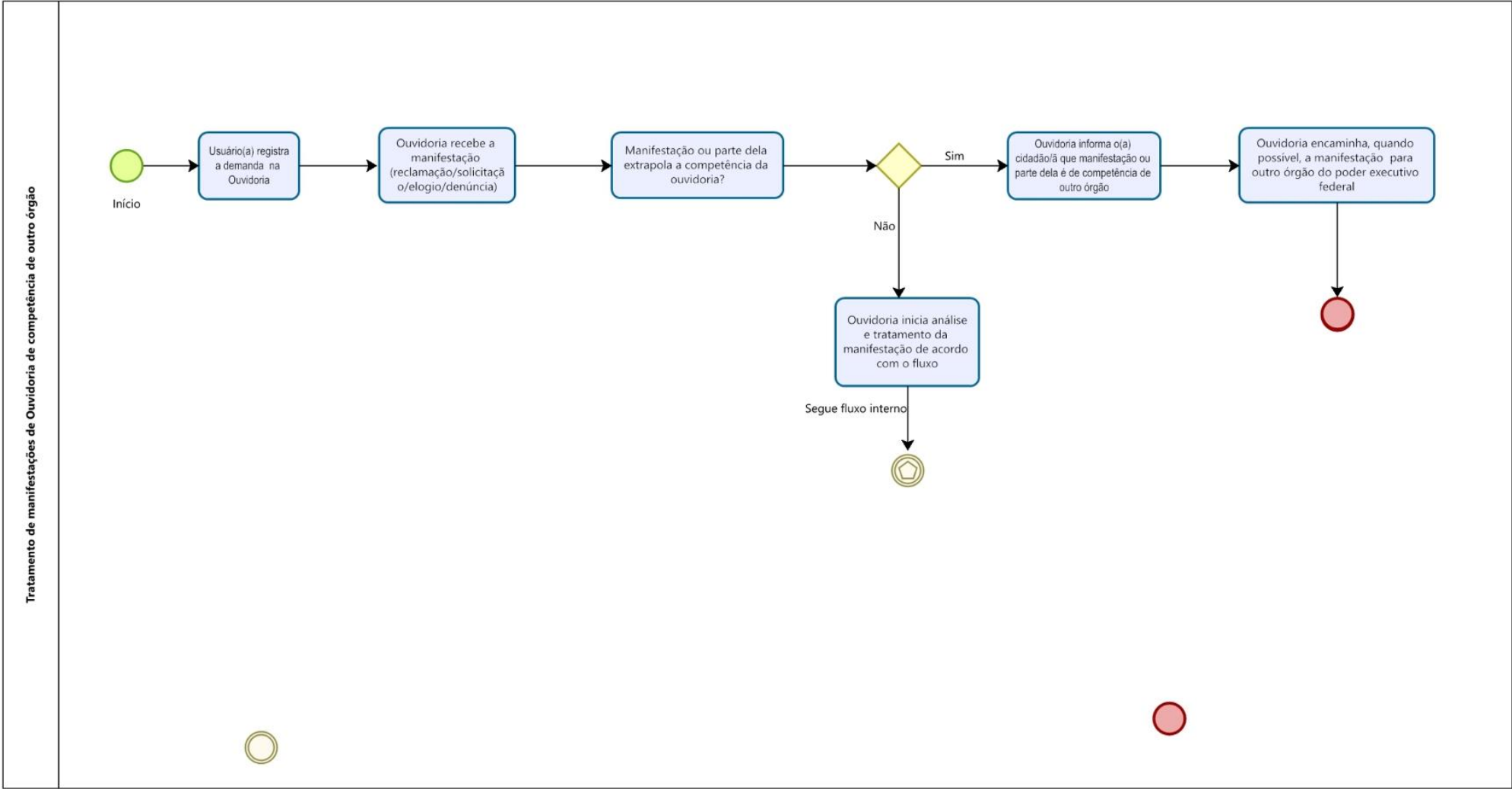


**Figura 25** - Fluxo de processo da manifestação de modo geral no IFES

Fonte: página eletrônica institucional do IFES.



**Figura 26 - Fluxo de processo da manifestação de modo geral no IFPA**  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPA.



**Figura 27** - Fluxo de processo da manifestação de competência de outro órgão no IFPA  
**Fonte:** página eletrônica institucional do IFPA.

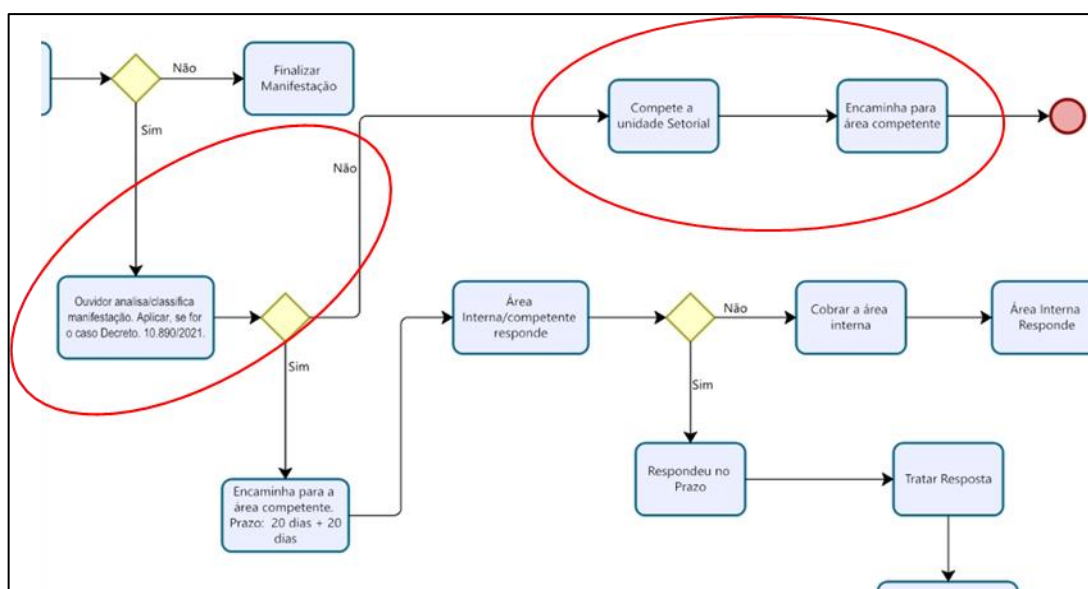
O que pode ser notado em comum nos três mapas é a representação do percurso básico de qualquer processo da ouvidoria nesses institutos. Assim, observam-se pontos considerados importantes para o desenvolvimento das atividades nessas unidades de ouvidorias.

A ouvidoria do IFES descreve, em seu mapa, de modo sucinto, a preocupação em atender os prazos legais, pedido de informação complementar e a competência do órgão para atuar.

Os fluxogramas resultado da modelagem de processo do IFPA apresentam a separação do processo a partir do seguinte questionamento: A ouvidoria do IFPA é competente para processar essa manifestação do usuário?

A partir dessa resposta, têm-se dois caminhos, identificados na Figura 26 e Figura 27. A primeira indica que é feita uma triagem da manifestação, visando à sua classificação para posterior envio à área interna competente para responder pela demanda do usuário. Em seguida, a ouvidoria fica atenta aos prazos legais, passando a cobrar devolutiva do setor responsável.

Insta citar determinado ponto do mapa do IFPA não compreendido durante a análise. Observe o recorte e o destaque em vermelho feito da Figura 26:



**Figura 28** - Recorte e destaque do fluxo de processo de modo geral no IFPA

Fonte: página eletrônica institucional do IFPA (adaptado).

Não ficou claro o andamento feito no processo a partir da negativa ao item “Ouvidor analisa/classifica manifestação”. Até então, esse cenário não havia sido verificado durante as análises dos mapas de processos estudados. Observação de extrema importância para a compreensão do progresso das análises realizadas até o momento e sua influência na etapa de discussão e resultado da pesquisa.

No mapa representado pela Figura 27, ocorreu a preocupação em se definir o procedimento a ser adotado em caso de manifestação que extrapole a competência do órgão. Nessas situações, o usuário é informado sobre a incompetência parcial ou integral do IFPA para tratar a manifestação registrada. Também é realizado, se possível, o encaminhamento da manifestação à entidade competente, sendo o usuário informado sobre tal tratativa.

Com base em todas as análises realizadas, é chegado o momento de avançar para a próxima etapa: a discussão dos resultados. Na próxima seção, são apresentadas as conclusões e considerações decorrentes da pesquisa, visando contribuir para a compreensão e aprimoramento do tema explorado.

## 5.2 Discussão e Resultados

Durante o desenvolvimento deste trabalho, adquiriu-se uma compreensão mais aprofundada do tema, cujo conhecimento contribuiu para a reflexão sobre a construção do mapeamento dos processos na OL/CMC. A partir das análises realizadas, identificaram-se pontos importantes para serem considerados na modelagem dos processos da OL/CMC, os quais permitiram a construção eficiente da modelagem dos processos, alinhada à realidade da ouvidoria do CMC e atendendo às necessidades da instituição e dos usuários.

Na seção 5.1 desta pesquisa, ficou evidente a necessidade de aperfeiçoamento dos processos, especialmente no que diz respeito ao percurso processual entre os atores envolvidos na organização. Essa ação contribuiria para a transparência do processo.

Verificou-se que alguns fluxogramas não contemplavam procedimentos estabelecidos em atos normativos, tais como “(re)classificação de manifestação”, “competência do órgão”, “necessidade de complementação de informação”, “pseudonimização (possibilidade de ocultar dados pessoais em respeito à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais)” e “prazos e sua possibilidade de prorrogação”. Embora esses elementos sejam considerados básicos no cotidiano operacional das ouvidorias, a ausência dessas informações nos fluxos indica uma deficiência no detalhamento das etapas do processo.

Ressalta-se que essa ausência não implica desobediência dos normativos legais, mas revela uma lacuna nos mapas de processos cujas razões não puderam ser determinadas nesta pesquisa. Acredita-se que, para a obtenção de respostas, seria necessário um estudo específico para investigar os motivos e as causas desse fenômeno.

Na fundamentação teórica sobre gestão por processos, foi mencionada a necessidade de atualização contínua dos mapeamentos, com revisões periódicas da modelagem do processo, a fim de reanalisar todo o processo e ajustá-lo. E assim, nessa perspectiva, garantir que o processo esteja alinhado com a realidade de cada ouvidoria e com os dispositivos legais vigentes. Os fluxogramas analisados revelaram vários *déficits* de detalhes, comprometendo a transparência dos processos. Por exemplo, a mediação de conflitos, que é uma prática institucional das ouvidorias públicas, não foi identificada em nenhum dos mapas analisados.

Na abordagem teórica sobre a ouvidoria e o seu papel na sociedade, constatou-se a importância da ouvidoria na mediação dos conflitos organizacionais. Contudo, em nenhuma das análises identificou-se a inclusão dessa prerrogativa como parte do processo, mesmo havendo os regimentos (anexos) de ouvidoria mencionando a função de mediação.

A leitura dos regulamentos e regimentos anexados nesta dissertação proporcionaram o entendimento sobre o dever de mediação da ouvidoria, sendo possível sempre encontrar um dispositivo reportando à ouvidoria esse papel. Contudo, apesar de constar como dever institucional das ouvidorias do CPIO, IFPR e IFSertãoPE, não foi identificada essa etapa em nenhum dos mapas de processos analisados nessas instituições. Corrigir essa lacuna no redesenho dos fluxos permitirá uma representação adequada das atribuições da ouvidoria.

A inobservância das regras de utilização do BPMN, como a ausência da utilização de verbos no infinitivo para indicar cada etapa do processo, é um fator negativo na apresentação dos fluxos gerados. Essas falhas podem gerar dúvidas, ambiguidades e levar a interpretações equivocadas.

Por exemplo, na análise do fluxograma de manifestação de usuários de modo geral do IFPA (Figura 26), a pesquisadora teve dificuldade em compreender o andamento do processo em uma etapa específica, conforme mencionado na análise da Figura 28. Esses aspectos devem ser corrigidos para garantir clareza e compreensão adequada do processo, evitando confusões durante a análise.

O mapeamento de processo exige conhecimento técnico em gestão por processos e suas ferramentas. Portanto, é fundamental capacitar os servidores envolvidos na construção dos

fluxogramas para garantir a qualidade e precisão da modelagem. Além disso, as instituições devem estar cientes de que a técnica BPMN requer um redesenho contínuo dos processos, com estudo permanente dos mapeamentos de processos.

Não obstante a OL/CMC não tenha realizado a modelagem de seus processos durante a sua jornada institucional, esta pesquisa evidenciou, perante as análises realizadas, a necessidade imediata de definir (e colocar em prática) procedimentos e etapas para cada tipo de manifestação, visando à padronização das condutas, o que demonstra ainda mais a relevância dos produtos tecnológicos gerados por este estudo tanto para o CMC quanto para os outros *Campi* do IFAM.

Vale ressaltar que os mapas não devem ser excessivamente rígidos a ponto de conter apenas elementos obrigatórios. Um exemplo interessante a ser seguido é a prática dos fluxos dos processos da ouvidoria do CPII, que incluiu a etapa de averiguação da linguagem escrita acessível ao usuário e a produção de recomendações à alta gestão com base nas manifestações recebidas. Isso demonstra experiência na prática de atividades de ouvidoria pública e uma constante (re)análise dos processos.

Com base na análise realizada e nas discussões desta pesquisa, foi possível identificar também em que fase do ciclo BPM a pesquisa se encontra. Sabe-se que o ciclo BPM (planejamento ou projeto, análise, desenho ou modelagem, implementação ou execução, monitoramento e controle, refinamento ou melhoria) surgiu a partir do ciclo PDCA (planejamento, execução, monitorar e atuar na melhoria), conforme o referencial teórico abordado nesta pesquisa. O que permite afirmar que esta pesquisa se ateve à etapa de desenho do processo (modelagem) apenas, ou seja, de forma isolada. O ciclo de vida do BPM tem mais etapas que o ciclo PDCA, porém, elas estão alinhadas ao mesmo objetivo: avaliação e melhoria contínua do processo. Esse ciclo não foi observado nesta pesquisa, pois o estudo tinha por objetivo a modelagem dos processos da OL/CMC, visando à padronização dos procedimentos, o que não impede que ocorra em estudos futuros.

Em conclusão, o mapeamento de processos nas ouvidorias dos Institutos Federais revela-se desafiador e recheado de complexidade, com diversas nuances e detalhes. Faz-se necessário um estudo aprofundado e contínuo para aprimorar as práticas e os procedimentos adotados em cada unidade de ouvidoria. É fundamental redesenhar os mapas, corrigir lacunas, incluir etapas como a mediação de conflitos, além de considerar as particularidades do cotidiano de cada ouvidoria e observar as regras de utilização da ferramenta BPMN. A capacitação dos servidores e a atualização constante são essenciais para se obter modelagens precisas. A busca constante pela padronização das condutas de ouvidoria e detalhamento dos procedimentos também deve ser considerada para garantir a qualidade dos processos nas ouvidorias dos Institutos Federais.

## 6 PRODUTOS TECNOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os produtos tecnológicos gerados a partir da análise, discussão e resultados desta pesquisa. Na seção 6.1, a modelagem dos processos da Ouvidoria do CMC é desenvolvida, tendo ao final os mapas de processos construídos para cada tipo de classificação de manifestação de usuário em ouvidoria pública (mapa de processo da denúncia, da reclamação, da sugestão, do elogio, da solicitação de providências e, por último, o mapa de processo do pedido de simplificação de serviço). Na sequência, a seção 6.2 exibe a minuta de regimento interno de funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro do IFAM, que regulamenta o funcionamento e as atividades da unidade setorial de ouvidoria.

### 6.1 Modelagem dos Processos da Ouvidoria do CMC Sugerida Após Análise

A partir desse momento, são apresentados os mapas dos processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro do IFAM após o uso da técnica BPMN, oriundas da gestão por processos. Após as análises comparativas feitas entre os mapas de processos encontrados nas ouvidorias dos IF's, foi possível também extrair importantes aspectos para a modelagem dos mapas da OL/CMC, como a etapa de mediação de conflito, que estava ausente nos fluxos dos processos analisados, pois ajudou a corrigir falhas e preencher lacunas encontradas durante essas análises. Além do método comparativo, foram realizadas leituras nos regimentos internos de funcionamento das ouvidorias de IF's, o que contribuiu para a observância das normas e procedimentos básicos de cada manifestação. Por essa razão, os mapas ficaram extensos e em tamanho maior, pois buscou-se pontuar todas as etapas do fluxo processual, o que pode ter prejudicado a visualização do que está escrito nas etapas dos processos dentro dos mapas.

Para iniciar, a Figura 29 apresenta o mapa do fluxo de processo do tipo de manifestação classificada como “Denúncia”. Nele é possível constatar o início do processo com o registro da manifestação pelo usuário, seguido do recebimento pela OL/CMC, que sucede uma série de perguntas que se repetem nos mapas de outros tipos de manifestação de ouvidoria. Essas séries de indagações feitas levam o processo a rumos diferentes, o que torna esses questionamentos importantes durante todo o processo. A manifestação “Denúncia” é o processo mais extenso e cheio de detalhes dentre todos os tipos, além de requerer por parte da legislação cuidados especiais por se tratar de possíveis condutas delituosas ou passíveis de punição administrativa. Por isso, houve a cautela de se colocar os pontos importantes e influenciadores do processo.

Por se tratar de um possível ilícito e/ou irregularidade praticado contra a administração pública federal, nesse tipo de manifestação não é possível o uso da técnica de mediação de conflitos, pois a conduta deve ser só uma, a apuração dos fatos denunciados por parte das unidades setoriais competentes. Contudo, há de se observar que a legislação impõe a exigência de elementos mínimos descritivos de irregularidade ou indícios que permitam a Administração Pública Federal a chegar a tais elementos. Portanto, esse é um dos questionamentos importantes colocados no fluxo do mapa de processo da denúncia, pois, a depender da resposta, pode levar até a um arquivamento, na hipótese de a denúncia não ser conhecida.

Ressalta-se que ainda há possibilidade de reclassificação da manifestação do usuário, o que levará a observar outro tipo de mapa do processo, haja vista não se tratar mais de uma denúncia. No geral, pela prática institucional na ouvidoria, percebe-se que, quando uma manifestação deixa de ser denúncia, passa a ser uma reclamação, o que leva à inclusão de novas etapas no fluxo processual, como a mediação de conflito. Nota-se a relevância de cada etapa do fluxo no mapa de processo porque interfere diretamente no andamento do processo, nos atores que serão envolvidos, nos procedimentos a serem adotados, nos prazos legais do processo e assim por diante. Para compreender o que foi explanado até aqui, segue a Figura 29 com o mapa do processo do tipo de manifestação classificada como denúncia:



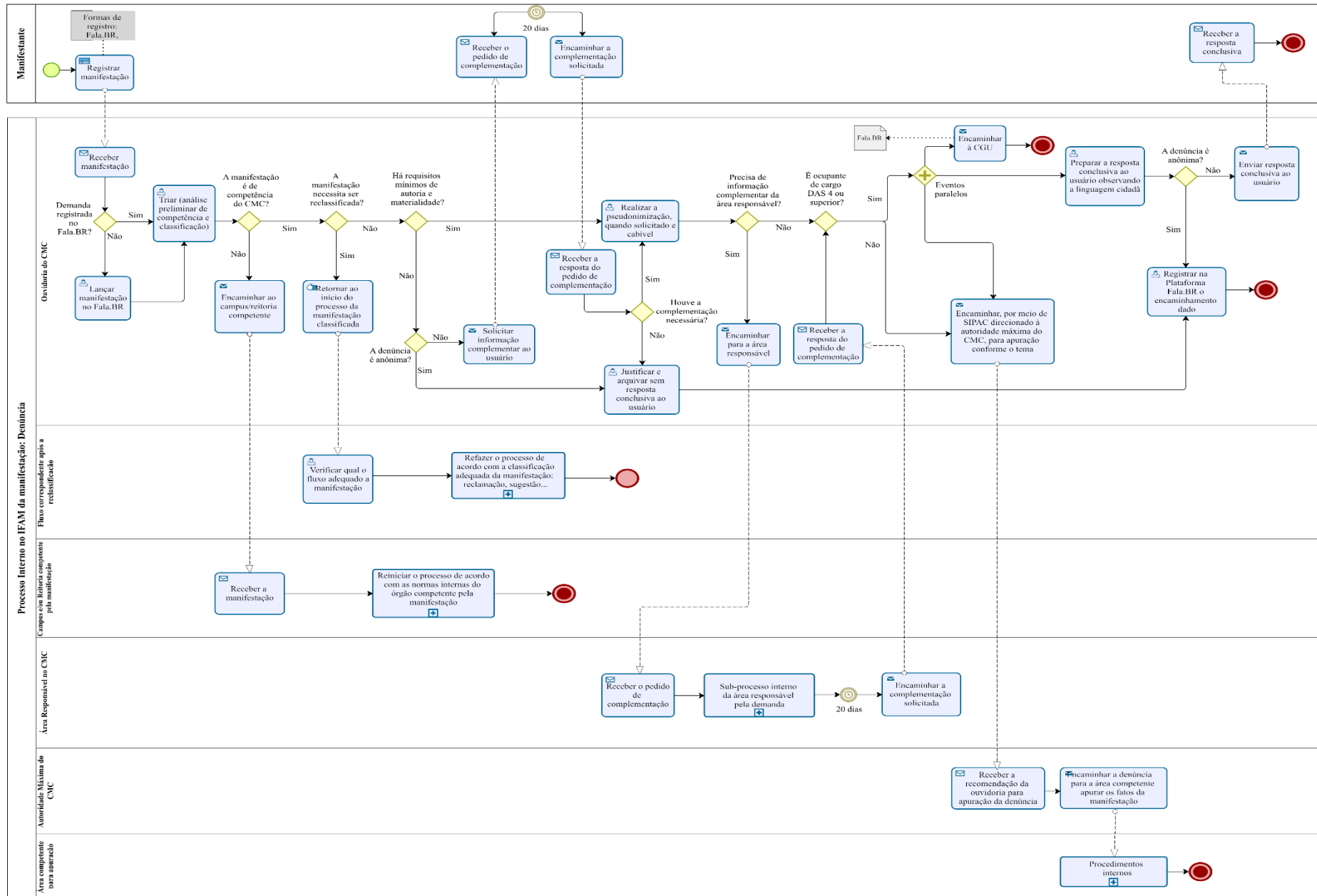
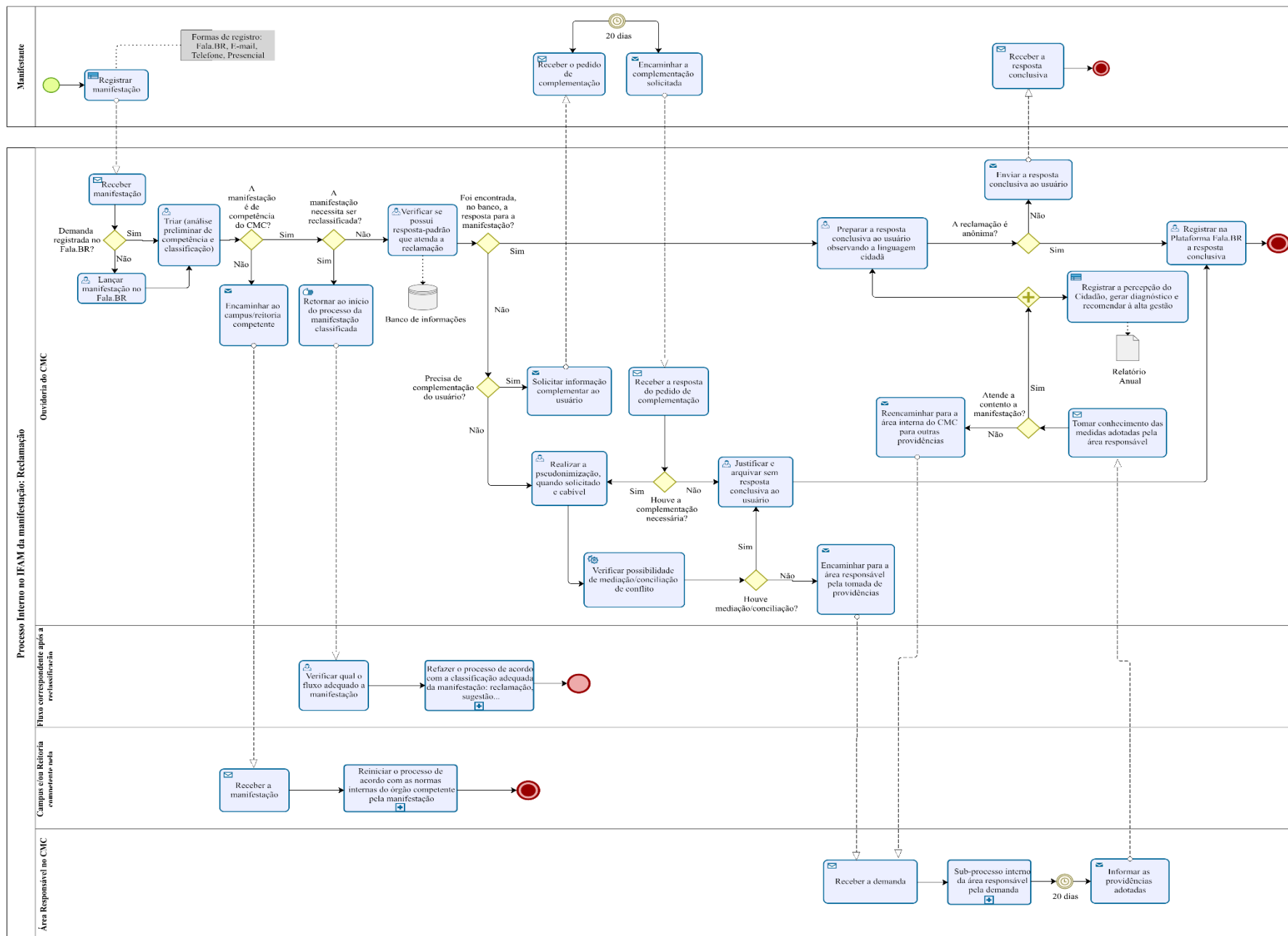


Figura 29 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Denúncia" na OL/CMC

Fonte: elaborado pela autora.



**Figura 30 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Reclamação" na OL/CMC**  
**Fonte:** elaborado pela autora.

Na Figura 30, da página anterior, foi apresentado o mapa de processo do tipo de manifestação classificado como “Reclamação”. Colocar a Figura 30 seguida da Figura 29 foi proposital, e o intuito foi oferecer ao leitor a comparação dos dois mapas de processos.

Esse tipo de reclamação também merece atenção, pois é aqui que o gestor consegue observar os pontos de melhoria da gestão onde podem ser introduzidas novas ações organizacionais e administrativas que possam aperfeiçoar a prestação do serviço.

Os questionamentos se repetem em todos os mapas de processos da OL/CMC, com exceção das perguntas específicas para o tratamento das denúncias, pois é necessário instar sobre a reclassificação, a competência, banco de dados, complementação de informação e a mediação de conflitos.

Observa-se em todos os mapas de processos da OL/CMC que, com exceção do mapa de processo da denúncia, foi aproveitado um item do mapa de processo encontrado nos mapas do CPII, qual seja: “Registrar a percepção do Cidadão, gerar diagnóstico e recomendar à alta gestão”.

Essa etapa do processo vai contribuir no aperfeiçoamento dos serviços prestados e ainda compor o relatório anual da OL/CMC, cujo dispositivo já está determinado na minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro.

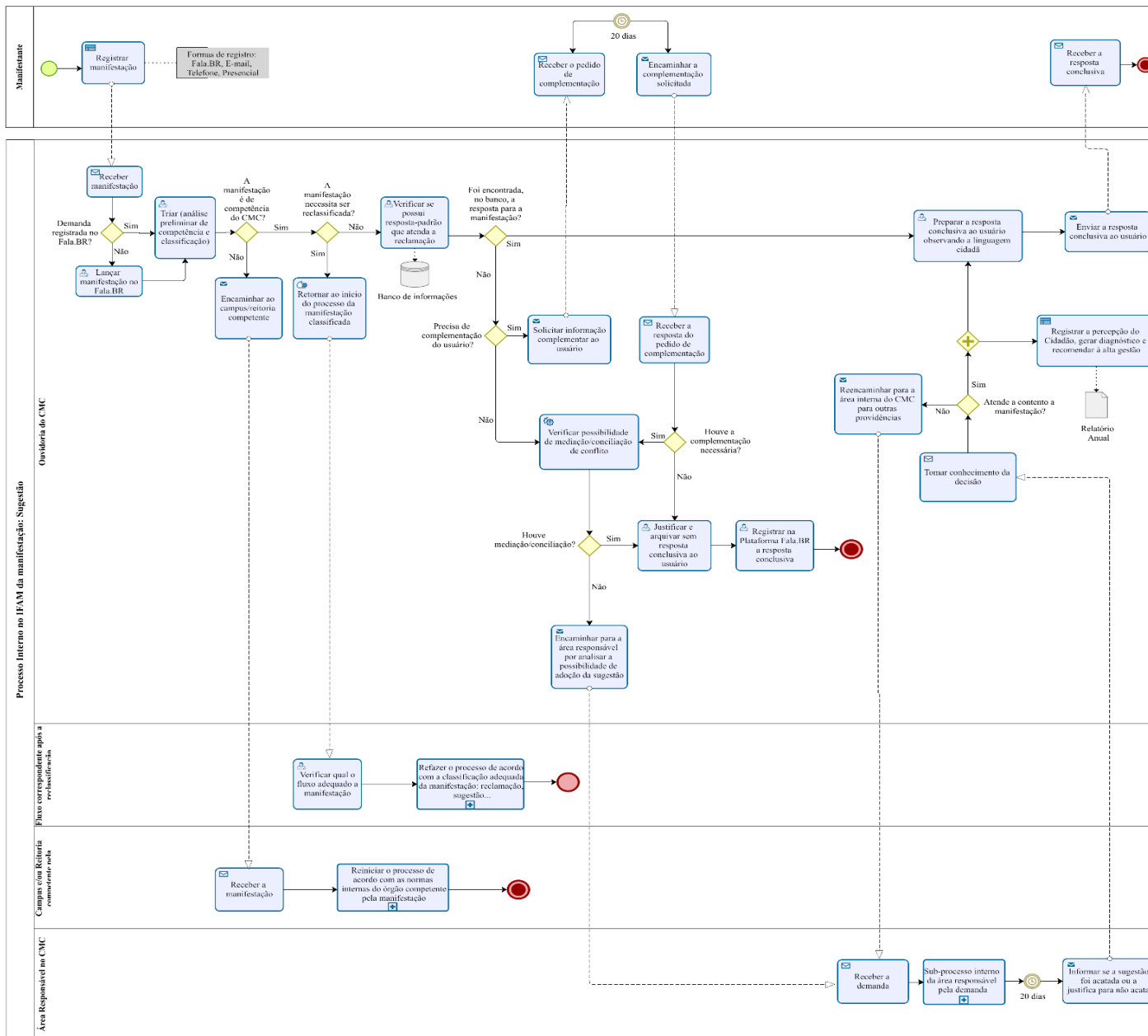
Cabe também destacar o tópico “Verificar se possui resposta-padrão que atenda à reclamação”, que se encontra em todos os mapas de processos modelados para a OL/CMC. Esse ponto é importante para a celeridade do processo, pois, não muito raramente, já há encaminhamentos acerca dos assuntos tratados na manifestação.

O mapa de processo da manifestação classificada como “Sugestão”, representado pela Figura 31, não escapa das indagações do fluxo processual. Contudo, por se tratar de uma sugestão do usuário, tomam-se outros cuidados como a possibilidade de aderência ou não da ideia sugerida pelo manifestante. Nesse caso, a OL/CMC analisa a resposta da área responsável, se está atendendo todos os pontos abordados pelo usuário na sua manifestação.

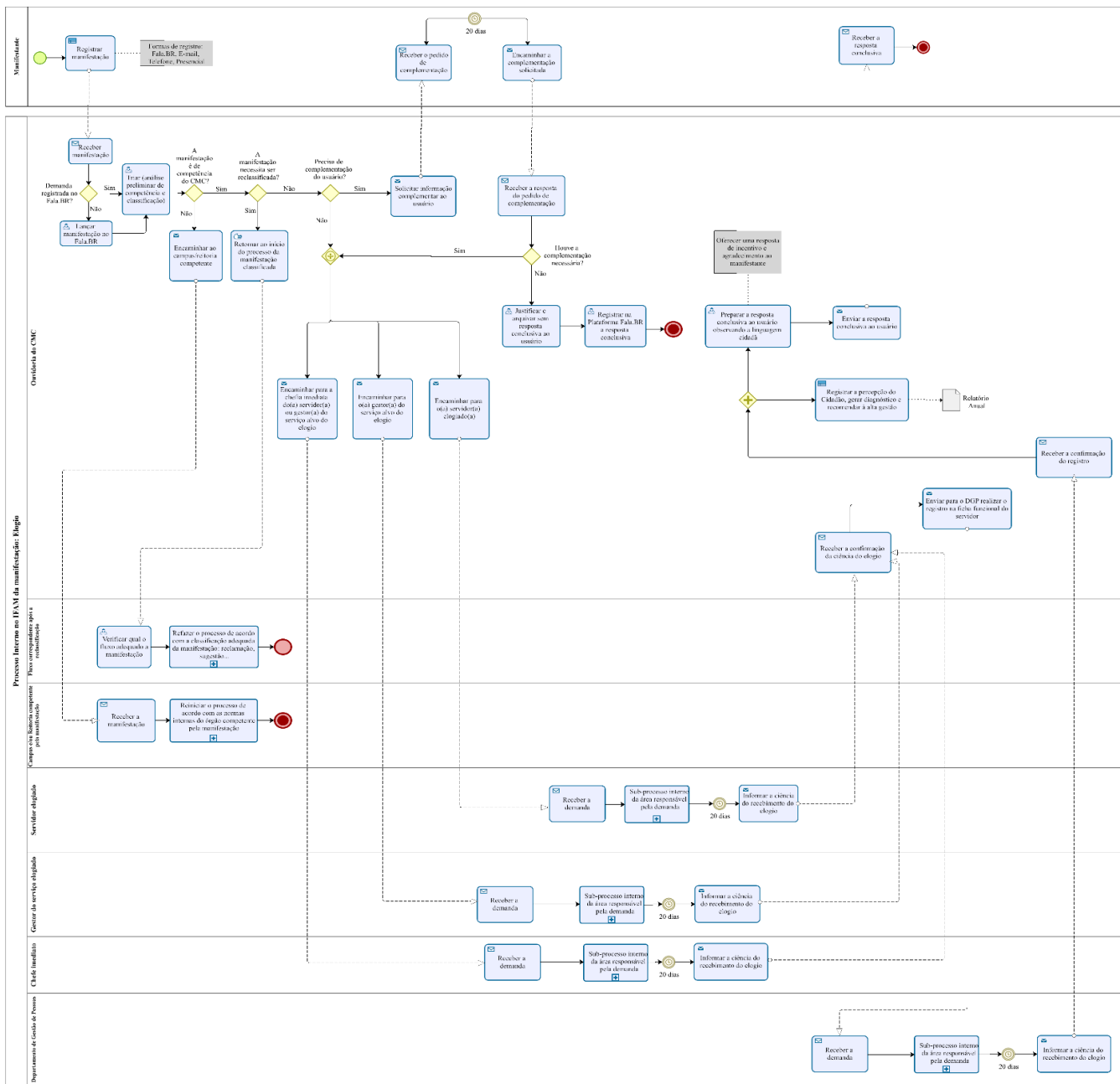
Por fim, em havendo o atendimento a contento da manifestação, seja adotando a sugestão ou seja justificando a não adoção, a ouvidoria providencia a resposta conclusiva ao manifestante, sempre observando a linguagem cidadã.

A linguagem cidadã é estabelecida pela legislação que trata dos tipos de manifestação de usuário nas Ouvidorias Públicas da Rede Nacional de Ouvidorias. Esse dispositivo aborda a forma escrita com que a resposta conclusiva é feita. O legislador se preocupou com o entendimento e conhecimento do cidadão que procura a Ouvidoria Pública, buscando, desse modo, a comunicação clara e objetiva ao demandante final, o manifestante.

A seguir, é apresentado o mapa de processo modelado para o tipo de manifestação classificado como “Sugestão”, representado pela Figura 31.



**Figura 31 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Sugestão" na OL/CMC**  
**Fonte:** elaborado pela autora.



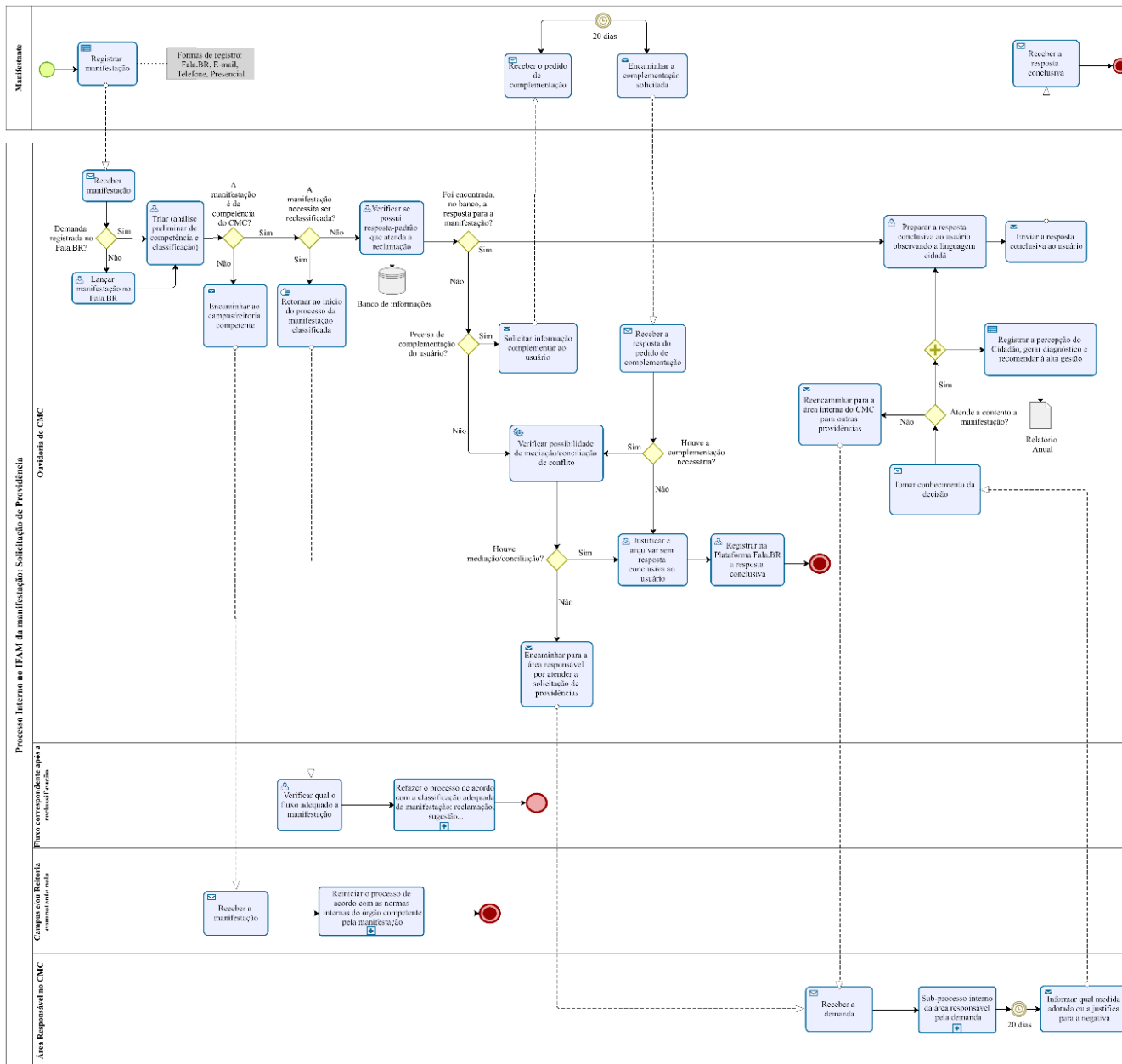
**Figura 32 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Elogio" na OL/CMC**  
**Fonte:** elaborado pela autora.

Na Figura 32, é visualizado o mapa de processo da manifestação classificado como “Elogio”. É possível notar os questionamentos para o andamento do fluxo de processo, o registro da percepção do usuário, o cuidado com a linguagem cidadã, mas há a novidade inerente a esta manifestação, que é: “oferecer uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante”.

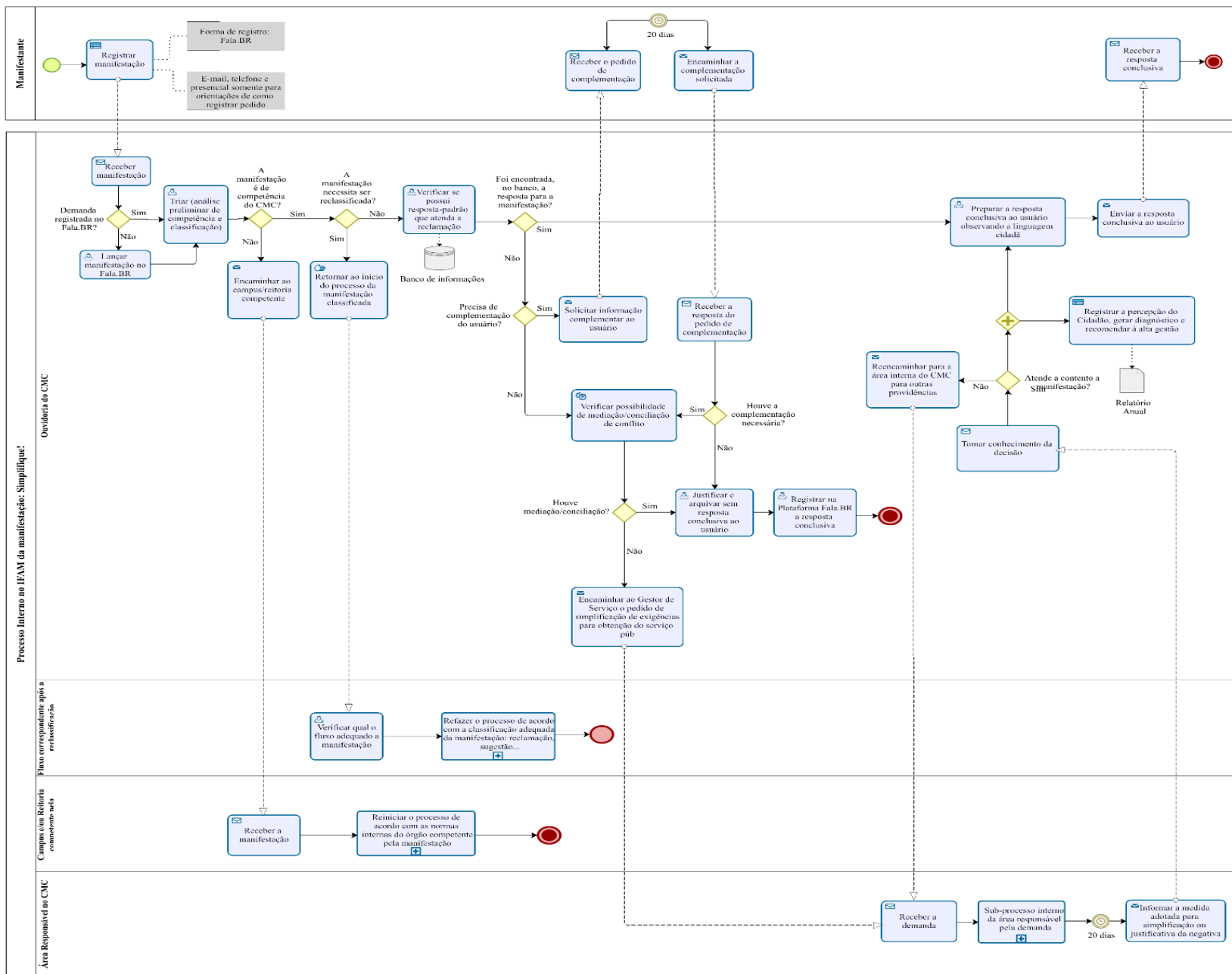
Esse tópico também foi baseado no exemplo positivo do CPII, que estimula o manifestante a realizar os elogios aos servidores condutores do serviço público ou até mesmo ao próprio serviço prestado. Essas condutas precisam ser estimuladas para continuar a motivar a equipe e estabelecer uma conexão entre a comunidade e a instituição.

Representando o mapa de processo da manifestação classificada como “Solicitação de Providências” está a Figura 33. Essa manifestação trata do pedido para adoção de providências por parte CMC. E, na Figura 34, está o mapa de processo da manifestação classificada como “Simplifique!”, última manifestação introduzida pela legislação brasileira como tipos de manifestação de usuário que permite o pedido de simplificação de exigências para a prestação de determinado serviço público. Em outras palavras, é um pedido de desburocratização para o recebimento da prestação de serviço público.

Essas duas últimas manifestações não são comuns de encontrar na OL/CMC, em especial, o “Simplifique!” que, pela legislação, só é possível o pedido por meio da plataforma Fala.BR cujo acesso ao sistema é feito pela Ouvidoria-Geral da Reitoria. Por essa razão, os mapas estão restritos ao que determina a norma legal e aos mapas de processos comparados neste trabalho.



**Figura 33 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Solicitação de Providências" na OL/CMC**  
**Fonte:** elaborado pela autora.



**Figura 34 - Fluxo de processo do tipo de manifestação "Simplifique!" na OL/CMC**  
**Fonte:** elaborado pela autora.



## **6.2 Minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS  
CAMPUS MANAUS CENTRO

---

# **REGIMENTO DA OUVIDORIA DO CAMPUS MANAUS CENTRO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

## **TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

### **CAPÍTULO I DO REGIMENTO E DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 1º** Este Regimento é o conjunto de normas que disciplinam a organização, as competências e o funcionamento das atividades de ouvidoria, desenvolvidas pela Ouvidoria do Campus Manaus Centro - CMC, com o objetivo de complementar as disposições do Estatuto e do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM e demais Instrumentos Legais.

**Art. 2º** A Ouvidoria do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM é uma unidade setorial do referido Campus e será constituída nos termos deste Regimento, conforme determina o art. 17 da Lei n.º 13.460/2017, considerando o disposto no art. 37, §3º, da Constituição Federal, a Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017 (Lei de Proteção e Defesa dos Usuários de Serviços Públicos), a Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) e ainda levando-se em consideração o Decreto 7.724, de 16 de maio de 2012; o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018, Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019, Decreto nº 10.228, de 5 de fevereiro de 2020 e Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021.

**Art. 3º** A unidade setorial de Ouvidoria do CMC está vinculada à autoridade máxima do Campus, Diretoria(a) Geral do CMC, e integrará o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal como unidade setorial, conforme dispõe o inciso II, art. 6º do Decreto nº 9.492, de 2018.

Parágrafo Único. As unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, cujo órgão central é a Controladoria-Geral da União – CGU, constituem canal único para o recebimento e o tratamento das manifestações, conforme prevê o artigo 6º da Instrução Normativa nº 7, de 8 de maio de 2019, da Ouvidoria-Geral da União - OGU.

## **CAPÍTULO II DAS DEFINIÇÕES**

**Art. 4º** Para os fins deste Regimento Interno entende-se por:

I - Manifestação: demanda encaminhada à Ouvidoria contendo denúncia, reclamação, sugestão, elogio, solicitação de providências, “simplifique!”, decorrente de serviço prestado ou de matéria de competência do CMC;

a) Denúncia: comunicação de ato que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes;

b) Reclamação: demonstração de insatisfação relativa à prestação de serviço público e à conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização desse serviço de competência do CMC;

c) Sugestão: apresentação de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de serviços públicos prestados pelo CMC;

d) Elogio: demonstração de reconhecimento ou de satisfação sobre o serviço público oferecido ou o atendimento recebido de competência do CMC;

e) Solicitação de providências: pedido para adoção de providências por parte do CMC;

f) “Simplifique!”: sugestão, simplificação ou melhoria do serviço público a eventuais falhas e exigências de documentos e procedimentos que inviabilizem o acesso a serviços e/ou atendimentos de competência do CMC;

II - Comunicação: denúncia anônima;

III - Manifestante/Usuário: autor(a) da manifestação pessoa física ou jurídica identificada ou não;

IV - Demanda: todo processo gerado na ouvidoria, oriundo de uma manifestação de usuário;

V - Demandante: manifestante/usuário que gerou a demanda;

VI - Tratar a manifestação: ato de receber e analisar a manifestação do usuário para proceder o encaminhamento da demanda ao setor competente com o devido acompanhamento da ouvidoria até a resposta conclusiva ao usuário e/ou a promoção do arquivamento da manifestação;

VII - Comunidade externa: não usuário(a) das atividades e dos serviços oferecidos pelo CMC, seja pessoa física ou jurídica;

VIII - Comunidade interna: usuário(a) das atividades e dos serviços oferecidos pelo campus (servidor, estudante, terceirizado, prestador de serviço do CMC);

IX - Ouvidor: é o servidor ou a servidora, do quadro permanente de servidores do Campus Manaus Centro, capacitado(a) para exercer as atividades de ouvidoria, com certificação reconhecida em “Ouvidoria Pública”.

X - Pseudonimização: é o tratamento por meio do qual um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo, senão pelo uso de informação adicional mantida separadamente pelo controlador em ambiente controlado e seguro;

XI - Decisão administrativa: ato administrativo por meio do qual a área responsável pela adoção das providências necessárias no CMC se posiciona sobre a manifestação, com apresentação de solução ou comunicação quanto à sua impossibilidade;

XII - Linguagem cidadã: linguagem simples, clara, concisa e objetiva, que considera o contexto sociocultural do usuário, de forma a facilitar a comunicação e o mútuo entendimento;

XIII - Triagem: análise preliminar da manifestação recebida para identificar a competência da ouvidoria, do Campus e o setor responsável por averiguar a manifestação e responder a manifestação do usuário bem como identificar se se trata de manifestação de ouvidoria;

XIV - Classificação da manifestação: ato de determinar em qual espécie se enquadra a manifestação do usuário (denúncia, reclamação, elogio, sugestão, solicitação ou simplifique);

XV - Saneamento: ato de encaminhar a manifestação ao órgão ou setor competente em caso de constar, na fase de triagem, que a manifestação do usuário não é de competência da Ouvidoria do CMC ou não se tratar de manifestação de ouvidoria.

### **CAPÍTULO III DA NATUREZA E FINALIDADES**

**Art. 5º** A unidade setorial de Ouvidoria do CMC é um órgão de assessoramento da autoridade máxima do Campus, responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestação da comunidade interna e externa, com jurisdição apenas no CMC, assim atuando como interlocutor entre o usuário dos serviços públicos e a administração pública no âmbito do CMC, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem melhorias no serviço público prestado.

Parágrafo Único. A Ouvidoria do CMC exercerá o papel mediador na resolução dos conflitos manifestadas pelos integrantes da comunidade interna e externa, promovendo, quando possível, a mediação e a conciliação, bem como outras ações para a solução pacífica de conflitos entre o usuário e o CMC.

**Art. 6º** A Ouvidoria do CMC está vinculada ao(à) Diretor(a) do Campus, sendo-lhe assegurada a plena autonomia e independência funcional de suas atribuições, observado o disposto no art.

7º do Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018, bem como acesso direto a servidores, sistemas, documentos e informações irrestritas de abrangência do Campus que sejam necessárias para o atendimento das manifestações.

**Art. 7º** A Ouvidoria do CMC terá como principal objetivo contribuir com o controle e participação social, bem como subsidiar a gestão do CMC na formulação e tomada de decisão, visando à melhoria dos processos institucionais e o aprimoramento contínuo de políticas e serviços públicos.

§1º Tem como finalidade a interlocução das questões que envolvem a comunidade interna e externa, garantindo a promoção e a defesa dos direitos individuais e coletivos em suas relações com o CMC, em suas diferentes instâncias administrativas e pedagógicas.

§2º Cumpre ao(à) Diretor(a) Geral do CMC garantir o suporte necessário para o exercício de suas funções, de forma a garantir a infraestrutura e os recursos humanos necessários ao seu pleno funcionamento.

§3º Cabe ao(à) Diretor(a) Geral do CMC promover capacitação e treinamento aos servidores lotados na ouvidoria, visando à constante atualização de temas relacionados às atividades de ouvidoria.

§3º Caberá ao(à) Diretor(a) Geral agir com imparcialidade e legitimidade junto aos dirigentes no âmbito do CMC.

**Art. 8º** A Ouvidoria do CMC atuará em caráter colaborativo com a ouvidoria da Reitoria e dos *Campi*, atuando na qualificação, na participação social, na democratização das rotinas e processos de decisão institucional, a fim de proporcionar canal de diálogo entre o cidadão e o IFAM.

**Art. 9º** A Ouvidoria do CMC tem a responsabilidade de atuar em conformidade com os princípios que a norteiam em sua razão de existir; dentre eles, legalidade, impessoalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, publicidade, contraditório, eficiência, solução pacífica dos conflitos e prevalência dos direitos humanos, assim como as seguintes diretrizes:

I - Agir com imparcialidade, transparência e boa-fé;

II - Zelar pela autonomia da Ouvidoria;

III - Zelar pela proteção dos direitos dos usuários;

IV - Resguardar o sigilo das informações, quando solicitado e sempre que isso se fizer necessário na tramitação do processo, de acordo com legislação pertinente;

V - Intermediar a participação social na gestão pública;

VI - Atuar na prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com o direito à informação e à qualidade na prestação dos serviços, na forma da lei;

VII - Atuar na prevenção e correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços;

VIII - Contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados e melhoria do desempenho institucional;

IX - Atuar colaborando com a integração das ouvidorias.

#### **CAPÍTULO IV DA COMPETÊNCIA E VEDAÇÃO**

**Art. 10º** Compete à Ouvidoria do Campus Manaus Centro:

I - Atender às comunidades interna e externa para as manifestações de ouvidoria a que se refere a Lei nº 13.460/2017;

II - Facilitar ao máximo o acesso do usuário ao serviço da Ouvidoria;

III - Tratar as manifestações de denúncias, reclamações, sugestões, elogios, solicitações, pedidos de simplificação e comunicações no âmbito do CMC;

Parágrafo Único. Sempre que possível, priorizar a mediação/conciliação dos conflitos.

IV - Orientar o usuário sobre os canais de comunicação e as formas de registro da manifestação e instruí-los quanto ao acompanhamento de sua tramitação;

V - Prestar orientações por telefone, e-mail e outro meio de comunicação oficial da Ouvidoria;

VI - Preservar a identidade e dados pessoais nas denúncias e reclamações anônimas, conforme legislação vigente;

VII - Adotar as medidas necessárias ao cumprimento dos prazos legais, atentando-se para a qualidade das respostas ao usuário e observando a linguagem cidadã;

VIII - Acompanhar o andamento da demanda no trâmite do processo a fim de garantir o cumprimento de prazo determinado em lei específica;

IX - Adotar as medidas necessárias para acesso ao(s) arquivo(s), ao(s) dado(s), a(às) informação(ões), ao(s) documento(s), ao(s) sistema(s) e a outro(s) elemento(s) indispensável(is) à execução de suas atividades/funções;

X - Expedir recomendações, quando couber, ao término da demanda, visando à proteção dos direitos dos usuários, à melhoria da prestação do serviço público e à prevenção e correção de atos administrativos/pedagógicos incompatíveis com os princípios norteadores da administração pública, cometidos por omissão ou não, de forma culposa ou não;

Parágrafo Único. Caberá à autoridade máxima do campus emitir Decisão Administrativa determinando a adoção das recomendações deste inciso.

XI - Sugerir às instâncias administrativa/acadêmicas do Campus medidas de aperfeiçoamento da organização, do funcionamento e da prestação de serviços da instituição com base na análise de dados e informações da ouvidoria e/ou relatório anual de gestão da ouvidoria;

XII - Recusar como objeto de apreciação as questões pendentes de decisão judicial;

XIII - Arquivar denúncias e reclamações comprovadamente improcedentes;

§1º Para fins deste inciso, manifestação improcedente são denúncia e reclamação sem o mínimo de materialidade e autoria.

§2º O usuário deve ser comunicado, exceto em caso de anonimato, da decisão de arquivamento por meio de despacho devidamente fundamentado, conforme prevê a lei.

XIV - Formular, executar e avaliar ações relacionadas às atividades de ouvidoria da respectiva área de atuação;

XV - Coletar, ativa ou passivamente, dados acerca da qualidade e da satisfação dos usuários com a prestação de serviços públicos;

XVI - Assessorar o dirigente máximo do CMC nos temas sob competência da Ouvidoria;

XVII - Analisar dados recebidos ou coletados, a fim de produzir informações com vistas ao aprimoramento da prestação dos serviços e à correção de falhas;

XVIII - Produzir anualmente o relatório das manifestações recebidas nesta Ouvidoria, contendo descrição das atividades desenvolvidas com recomendações de medidas, a fim de contribuir com a melhoria contínua da prestação dos serviços, nos termos dos artigos 14 e 15 da Lei nº 13.460/2017, que será encaminhado à autoridade máxima do CMC e disponibilizado na página institucional do Campus;

XIX - Produzir anualmente o relatório de gestão da unidade setorial de ouvidoria, nos termos do art. 52, da Portaria CGU nº 581, de 2021, que será encaminhado para ciência da autoridade máxima do CMC e disponibilizado na página institucional do Campus;

XX - Elaborar o planejamento das ações da unidade setorial da Ouvidoria do CMC por meio de plano de trabalho anual, a ser apresentado à autoridade máxima do campus no segundo semestre de cada ano;

XXI - Instituir ações de solução consensual de conflitos;

Parágrafo Único. Adotar ferramentas de solução pacífica de conflitos entre usuários dos serviços públicos do Campus e todas as instâncias do CMC, bem como entre agentes públicos, no âmbito interno, com a finalidade de qualificar o diálogo entre as partes e tornar mais efetiva a resolução do conflito, quando cabível.

XXII - Requisitar à autoridade máxima do CMC, quando necessário, a alocação de recurso(s) humano(s), material(is) de expediente, capacitação e treinamento aos servidores lotados na ouvidoria para a realização de suas atividades e desempenho de suas funções;

XXIII - Cooperar com as demais Ouvidorias Públicas, no sentido de salvaguardar os direitos do usuário e garantir a qualidade das ações e serviços prestados.

**Art. 11º** Compete ao Ouvidor e equipe:

I - Não registrar demandas encaminhadas apenas por telefone, mas orientar o usuário sobre os canais de ouvidoria;

II - Tornar os sistemas de ouvidorias conhecidos dos usuários, através de divulgação em mídia social e na página eletrônica institucional do CMC;

III - Permitir que o usuário se manifeste por outro canal de atendimento caso encontre dificuldade de utilizar os sistemas de Ouvidoria e sempre orientar sobre a comodidade e os benefícios dos sistemas da Ouvidoria.

**Art. 12º** É vedada à Ouvidoria do Campus Manaus Centro:

I - Publicizar nomes, fatos ou situações que tenham sido levados ao conhecimento da unidade setorial de Ouvidoria do CMC;

II - Revelar, ressalvadas as exceções determinadas por norma legal ou por ordem judicial, a identidade de denunciante que tenha requerido sigilo da fonte ou dados;

III - Atrasar ou deixar de dar prosseguimento, sem justo motivo, à manifestação de usuário recebida na Ouvidoria do CMC;

IV - Inviabilizar o recebimento, prosseguimento e conclusão da demanda da manifestação recebida na Ouvidoria do CMC;

V - Omitir-se ao tomar conhecimento da prática de ato ilícito devidamente comprovado pelo denunciante;

VI - Demonstrar apreço ou despreço por pessoas, fatos ou situações que tenham sido levadas conhecimento da unidade setorial de Ouvidoria do CMC;

## **TÍTULO II DA ESTRUTURA E DO FUNCIONAMENTO**

### **CAPÍTULO I DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, FÍSICA E MATERIAL**

#### **SEÇÃO I Da Estrutura Organizacional**

**Art. 13º** A unidade setorial de Ouvidoria do CMC contará com a seguinte estrutura mínima:

I - 03 (três) ouvidores, no mínimo, sendo um(a) deles(as) o(a) titular;

II - Assistente em Administração;

III - Estagiário(a)(s).

§1º. O ajuste da quantidade de recursos humanos do inciso I e a definição do quantitativo dos incisos II e III seguirá de acordo com a necessidade, de forma a atender as manifestações recebidas e o cumprimento dos prazos legais da Ouvidoria do CMC;

§2º. Para fins deste inciso, o título de ouvidor cabe a quem possuir certificação em ouvidoria pública com carga horária mínima de oitenta horas de capacitação em cursos e treinamentos oferecidos pelo Programa de Formação Continuada em Ouvidoria - PROFOCO, da CGU, nos últimos três anos que antecedem à indicação ao cargo de ouvidor(a) titular;

§3º. O(A) Ouvidor(a) deve ser do quadro permanente de servidores efetivos, classe TAE, oriundo de concurso público para o Campus Manaus Centro;

§4º. O(A) Ouvidor(a) deve ter no mínimo 3 (três) anos de efetivo exercício no Campus, ter formação de nível superior e ser detentor de reconhecida experiência funcional e de conduta ética ilibada;

§5º. Serão selecionados estagiários que estejam cursando graduação em administração e/ou direito, de acordo com a necessidade da unidade setorial.

**Art. 14º** O(a) indicado(a) a titular da Ouvidoria do CMC deverá atender aos seguintes critérios específicos:

I - Experiência de, no mínimo, 01 (um) ano em atividades de ouvidoria pública;

II - Comprovação de carga horária mínima de oitenta horas de capacitação em cursos e treinamentos oferecidos em qualquer modalidade no âmbito do Programa de Formação Continuada em Ouvidoria - PROFOCO, da CGU, nos últimos três anos que antecedem à indicação ou consignação, na declaração de que trata o inciso I do art. 3º da Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020, da Controladoria-Geral da União, do compromisso de conclusão da Certificação em Ouvidoria, disponibilizada no âmbito do PROFOCO, no prazo máximo de cento e oitenta dias, contado da nomeação ou designação ao cargo ou função, como condicionante para manutenção da aprovação da indicação.

III - Não ter sido condenado:

a) em procedimento correcional ou ético nos últimos três anos;

b) pela prática de ato de improbidade administrativa ou de crime doloso; ou

c) pela prática de ato tipificado como causa de inelegibilidade, nos termos da Lei Complementar nº 64/1990.

Parágrafo Único. A designação do titular da unidade setorial de ouvidoria do CMC observará, sem prejuízo à obediência aos dispositivos estabelecidos neste regimento, as disposições normativas para nomeação, designação, permanência, exoneração, dispensa e recondução à função gratificada/comissionada ou a cargo de direção e assessoramento, estabelecidas pela Portaria CGU nº 1.181, de 10 de junho de 2020, Portaria CGU nº 3.109, de 31 de dezembro de 2020 e Portaria CGU n. 1.181, de 10 de junho de 2020 e demais normas posteriores que as atualizarem ou substituïrem.



**Art. 15°** A permanência no cargo de titular da unidade setorial de ouvidoria será de dois anos consecutivos, podendo este prazo ser prorrogado, uma única vez, permitindo a recondução por igual período.

Parágrafo Único. Finda a recondução referida no caput, se a manutenção do titular da unidade de ouvidoria for imprescindível para a finalização de trabalhos considerados relevantes, o(a) Diretor(a) Geral do CMC poderá prorrogar a titularidade por mais um ano, mediante decisão fundamentada que contenha o plano de ações correspondente.

**Art. 16°** Ao(s) assistente(s) em administração e estagiário(a)(s) que forem lotados na Ouvidoria do CMC, incumbe auxiliar nos trabalhos internos.

**Art. 17°** A função do Ouvidor não poderá ser acumulada com o exercício de qualquer outra atividade de direção, assessoramento, comissão interna de trabalho, coordenação e supervisão, remunerados ou não, alheios à atividade da unidade setorial de ouvidoria.

**Art. 18°** No exercício de suas atribuições, os agentes de ouvidoria observarão as regras definidas pelo Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, constante do Anexo do Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994, e o Código de Ética do IFAM, além das seguintes diretrizes:

I - Zelar pela tutela da confiança do usuário de serviços públicos que recorre à ouvidoria;

II - Adotar as medidas necessárias para salvaguardar os elementos de identificação dos manifestantes;

III - Abster-se de publicar ou compartilhar informação obtida em razão do ofício por qualquer outro meio que não aqueles previstos nesta Portaria;

IV - Respeitar os usuários de serviços públicos em suas peculiaridades, necessidades e vulnerabilidades, bem como zelar pelo seu melhor interesse;

V - Não adotar medidas tendentes à restrição dos direitos à manifestação de que trata a Lei n. 13.460, de 2017, salvo se definidas por lei ou se necessárias para coibir ou prevenir violência ou grave ameaça.

Parágrafo Único. Da equipe da Ouvidoria do CMC, no exercício de suas funções, ainda será exigido comportamento ético, zeloso, transparente, sigiloso, íntegro, digno e respeitoso, compatível com os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e do Regime Jurídico Único.

**Art. 19°** A unidade setorial da Ouvidoria do CMC se sujeita à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central, OGU e CGU, sem prejuízo da subordinação administrativa do CMC.

**Art. 20°** Cabe ao(à) Diretor(a) Geral do CMC garantir recursos humanos necessários ao seu pleno funcionamento.

**Art. 21°** Considerando a natureza e a relevância dos serviços prestados, o(a) Diretor(a) Geral do CMC deverá fixar a provisão de recursos necessários para atender a essa estrutura organizacional.

**Art. 22º** A Ouvidoria manterá plano anual de capacitação, treinamento e participação em eventos aos servidores que garanta o contínuo conhecimento, com a abordagem de temas relacionados à ouvidoria pública, dentre eles:

- I - Gestão em ouvidoria pública;
- II - Legislações de ouvidoria pública;
- III - Exercício, atividade e função de ouvidoria pública;
- IV - Atendimento ao público;
- V - Acesso à informação;
- VI - Políticas públicas;
- VII - Privacidade e proteção de dados pessoais;
- VIII - Tratamento de manifestação de usuários; e
- IX - Gestão por processos.

Parágrafo Único. A capacitação, o treinamento e a participação em eventos de que trata o caput será realizado mediante levantamento prévio de competências desejáveis para os seus servidores e identificação de cursos compatíveis.

**Art. 23º** Caberá ao Ouvidor:

- I - Conhecer toda estrutura do CMC;
- II - Conhecer todo o funcionamento e a organização do IFAM;
- III - Exercer a função de representante do usuário junto à Instituição;
- IV - Receber denúncias e reclamações, procedendo conforme instrução da OGU/CGU;
- V - Rejeitar e determinar o arquivamento de denúncias e reclamações manifestamente improcedentes;
- VI - Atender com cortesia e respeito, afastando-se de qualquer discriminação e pré-julgamento;
- VII - Agir com integridade, transparência, imparcialidade e justiça;
- VIII - Resguardar o sigilo das informações, quando solicitado e sempre que este se fizer necessário na tramitação do processo, em conformidade com a legislação pertinente;
- IX - Prestar informações e esclarecimentos ao Conselho Superior e outro Conselho de assessoramento da autoridade máxima do CMC, quando convocado para tal fim;
- X - Subsidiar a construção das políticas e dos processos internos de trabalho através de seus relatórios ou quando solicitado;

XI - Garantir que todas as manifestações recebidas tenham resposta conclusiva;

XII - Prestar, com primazia, o atendimento às informações demandadas;

XIII - Requerer a alocação de recursos humanos e materiais à autoridade máxima do CMC para a realização das atividades de ouvidoria; e

XIV - Cumprir e fazer cumprir este Regimento.

**Art. 24°** O titular da Ouvidoria buscará a cooperação e sinergia de esforços entre os diversos setores da instituição, com foco na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao usuário.

§1°. Para o cumprimento deste artigo, o ouvidor poderá:

I - Propor ao dirigente máximo da instituição a criação de grupos de trabalho intersetoriais ou outras instâncias de governança;

II - Desenvolver pesquisas de avaliação dos serviços públicos prestados aos usuários;

III - Adotar ações de gestão para a melhoria dos processos de manifestação de usuário, bem como representar aos órgãos de apuração contra situações de omissão, retardamento deliberado ou prestação de informação incorreta por servidor ou setor; e

IV - Propor revisão de normas internas para solução de demandas recorrentes recebidas na unidade setorial de ouvidoria do CMC.

**Art. 25°** Ao Ouvidor, é proibido:

I - Publicizar nomes, fatos, ou situações que tenham sido levados ao seu conhecimento em razão da função;

II - Revelar, sem motivo plenamente justificável, a identidade de denunciante que tenha requerido sigilo da fonte;

III - Atrasar ou deixar de encaminhar, sem justo motivo as demandas da Ouvidoria;

IV - Demonstrar apreço ou despreço por pessoas, fatos ou situações que tenham sido levados ao seu conhecimento em razão da função.

**Art. 26°** O mandato do titular da Ouvidoria poderá ser interrompido nos seguintes casos:

I - Mediante a ocorrência comprovada das hipóteses de proibição estabelecidas no art. 25 deste regimento;

II - De modo preventivo, em caso de conduta punível com demissão, evidente negligência, imprudência ou imperícia que resulte em prejuízo ao adequado cumprimento das obrigações legais da Ouvidoria, por ato da autoridade correcional competente, a partir da instauração do respectivo processo disciplinar;

III - Por ato devidamente justificado da autoridade máxima, precedido de parecer favorável do órgão central de ouvidoria, que necessariamente indique a inobservância de requisitos de conduta, de procedimentos normatizados ou desempenho insatisfatório que

impacte na qualidade dos trabalhos, nas metas e tempestividade, considerados os recursos à disposição da unidade de ouvidoria.

**Art. 27°** São motivos para destituição do Ouvidor:

I - Ser condenado em procedimento administrativo disciplinar;

II - Negligenciar o cumprimento de suas obrigações e funções, respeitado o direito à ampla defesa e ao contraditório;

III - Ter conduta ética incompatível com a função que ocupa;

IV - Perder o vínculo funcional com o CMC;

V - Praticar atos desabonadores que justifiquem sua destituição, respeitado o direito à ampla defesa e contraditório.

## **SEÇÃO II**

### **Da Estrutura Física e Material**

**Art. 28°** A unidade setorial de Ouvidoria do CMC contará com um espaço físico para atendimento presencial, mediante prévio agendamento pelo endereço de e-mail da Ouvidoria do CMC que permita discricção e a manutenção do sigilo do conteúdo das manifestações apresentadas, observados os seguintes fatores:

I - Estrutura física de fácil acesso e localização, aberta ao público e ainda deverá contar com mecanismos de acessibilidade para pessoa com deficiência - PcD ou com mobilidade reduzida, nos termos da Lei n.10.098, de 19 de dezembro de 2000; e

Parágrafo Único. Para o atendimento de PcD, a equipe de ouvidoria pode solicitar apoio técnico especializado, como intérprete de libras, psicólogo, psicopedagoga, dentre outros.

II - Contará com mobiliário e equipamentos tecnológicos adequados ao desenvolvimento das atividades da unidade setorial de ouvidoria e ao atendimento de usuários;

III - Sistema informatizado para gestão de informações e processos, que permita o registro digital das manifestações, bem como o seu tratamento no âmbito da unidade;

Parágrafo Único. A autoridade máxima do Campus Manaus Centro, em articulação com a Ouvidoria do Campus, deverá implementar a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR, por meio de solicitação à Controladoria-Geral da União, órgão controlador do sistema.

IV - Número de telefone fixo e móvel com a disponibilidade de mensagem instantânea para recebimento de mensagens rápidas, bem como endereço de correio eletrônico de uso exclusivo da unidade setorial de ouvidoria do CMC;

§1° Os meios de contatos institucionais com a Ouvidoria do CMC devem ser divulgados nos balcões e locais de atendimento presencial das comunidades interna e externa, bem como na página eletrônica oficial do Campus Manaus Centro do IFAM, sem prejuízo de outro local de fácil acesso.

§2º Ao realizar o atendimento, a Ouvidoria observará as seguintes diretrizes:

I - Atendimento personalizado e acessível, com foco no indivíduo;

II - Resiliência no trato de situações não previstas;

III - Respeito às capacidades cognitivas e físicas do usuário; e

IV - Respeito às regras de pontualidade, cordialidade, discrição, polidez e sigilo quando for dar tratamento a assuntos com restrição de acesso.

§3º Salvo força maior, o funcionamento presencial, telefônico e ainda por e-mail da Ouvidoria do CMC ocorrerá em dias úteis, sem expediente aos finais de semana, feriados e em datas de ponto facultativo atribuídos internamente pela Autoridade Máxima do órgão ou por instâncias externas superiores, observado o seguinte:

V - O horário de atendimento será divulgado e atualizado periodicamente na página oficial da Ouvidoria do campus Manaus Centro, disponível na página eletrônica do Campus;

VI - O horário de atendimento será divulgado e atualizado periodicamente em cartaz fixado na entrada da unidade de ouvidoria do CMC.

**Art. 29º** O(A) Ouvidor(a) titular requisitará material de expediente e outro necessário ao funcionamento e desenvolvimento das atividades de ouvidoria que deverá ser providenciado pela autoridade máxima.

**Art. 30º** Cabe ao(à) Diretor(a) Geral do CMC garantir a infraestrutura física e o fornecimento de material necessários ao seu pleno funcionamento.

**Art. 31º** Considerando a natureza e a relevância dos serviços prestados, o(a) Diretor(a) Geral do CMC deverá fixar a provisão de recursos necessários para atender a essa estrutura física e material.

## **CAPÍTULO II DO FUNCIONAMENTO**

**Art. 32º** A Ouvidoria será coordenada por um(a) Ouvidor(a), escolhido(a) pelo(a) Diretor(a) Geral do CMC, obedecendo Aos critérios estabelecidos na Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020, da Controladoria-Geral da União, que 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.

**Art. 33º** O(a) Diretor(a) Geral do CMC, considerando a natureza e a relevância dos serviços prestados, deverá fixar a provisão de recursos necessários para atender a essa estrutura organizacional, física e material, visando Ao pleno desenvolvimento e funcionamento das atividades de ouvidoria.

**Art. 34º** Será garantido ao Ouvidor direito de voz no Colegiados, Comissões e outros grupos de trabalhos do CMC, quando necessário.

## **SEÇÃO I**

## **Do Atendimento e Operacionalização de Demandas**

**Art. 35°** As manifestações direcionadas à unidade de ouvidoria do CMC deverão ser apresentadas, de forma prioritária, em meio eletrônico, pela Plataforma Fala.BR.

§1° A Plataforma Fala.BR somente será considerado canal de comunicação primário após a implementação e consolidação desse sistema na unidade de ouvidoria do CMC, conforme parágrafo único do inciso III do art. 28 deste regimento.

§2° As manifestações recebidas por meio distinto ao definido no caput serão transcritas ou digitalizadas e inseridas na Plataforma Fala.BR pela Ouvidoria-Geral, sem prejuízo de que a unidade oriente o manifestante a realizar sua manifestação diretamente na referida plataforma.

§3° Até a completa instauração da plataforma definida no caput, o canal de comunicação principal será o e-mail institucional da ouvidoria do CMC.

**Art. 36°** Sempre que o manifestante desejar apresentar manifestação de forma verbal na unidade setorial de ouvidoria, os responsáveis pelo atendimento presencial poderão adotar um dos seguintes procedimentos:

I - Orientar que seja realizado o registro na Plataforma Fala.BR, preferencialmente de forma direta;

II - Orientar que seja realizado o registro em meio eletrônico; ou

III - Reduzir a termo a manifestação apresentada verbalmente e solicitar a firma do manifestante, caso este deseje se identificar.

§1° Na transcrição de manifestações a que se refere o caput, a unidade setorial de ouvidoria observará as seguintes diretrizes:

a) Registro completo, fidedigno e integral da manifestação; e

b) Desmembramento adequado da manifestação, efetuando registros distintos para manifestações com tipologias e assuntos distintos.

§2° No ato de registro da manifestação, cabe à Ouvidoria do CMC informar ao manifestante o número de protocolo e as informações tanto para acessar quanto acompanhar os procedimentos relacionados ao tratamento de sua manifestação.

**Art. 37°** Ao receber a manifestação, deve-se:

I - Realizar o registro da manifestação na Plataforma Fala.BR, quando necessário;

II - Realizar a triagem da manifestação;

Parágrafo Único. Deverão ser coletados, na análise preliminar, elementos necessários para atuação da Ouvidoria, bem como deverá ser realizada a adequação, quando cabível, da tipologia, do assunto, subassuntos e demais elementos necessários para a etapa de classificação.

III - Realizar o saneamento do processo;

IV - Realizar a classificação da manifestação;

V - Encaminhar a demanda às unidades responsáveis pelo assunto ou serviço objeto da manifestação e acompanhar o trâmite;

VI - Solicitar complementação de informação, quando couber;

VII - Realizar a consolidação, elaboração e publicação da resposta conclusiva oferecida pela unidade organizacional demandada, bem como a decisão administrativo, quando houver;

VIII - Realizar o arquivamento.

§1º Se as informações existentes na manifestação forem insuficientes para o seu tratamento, a Ouvidoria do CMC deverá solicitar ao usuário e/ou ao setor do Campus responsável complementação de informação.

§2º A solicitação de complementação deverá ser atendida pelo manifestante no prazo máximo de 20 dias, contados da data do seu recebimento, vedada a realização de pedidos de complementação de informações sucessivos, salvo se decorrentes da necessidade de elucidação de novos fatos apresentados pelo manifestante.

§3º O pedido de complementação de informação suspende, por uma única vez, o prazo previsto para o envio da resposta conclusiva ao usuário, retomando a contagem a partir da complementação do usuário.

§4º A não complementação de informação pelo usuário, dentro do prazo, acarretará o arquivamento automático da manifestação, sem a produção de resposta conclusiva.

**Art. 38º** Quando necessário, consideram-se etapas específicas de tratamento da manifestação de ouvidoria:

I - Pseudonimização de denúncia para trâmite às unidades de apuração ou para encaminhamento a órgão apuratório competente, nesse último caso, quando não tenha sido colhido o consentimento prévio do denunciante para a realização de tal encaminhamento;

II - Pseudonimização de reclamações, solicitações de providências, solicitações de simplificação e sugestões para trâmite à unidade ou às unidades responsáveis pelo assunto ou serviço objeto de manifestação, quando couber;

III - Adoção de procedimentos de solução pacífica de conflitos;

IV - Acompanhamento de providências decorrentes da resposta conclusiva enviada, reabertura de manifestação e complementação com novas informações relevantes, quando couber.

**Art. 39º** Para obter as respostas solicitadas pelos usuários, a Ouvidoria enviará suas demandas através de processos eletrônicos, em modo restrito, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC contendo, no mínimo: a capa, a manifestação e o despacho da Ouvidoria, observando-se que:

I - No caso de manifestações cuja competência seja de outro Campus e/ou Reitoria, a demanda deverá ser encaminhada à Ouvidoria do Campus e/ou Reitoria.

Parágrafo Único. Em não havendo Ouvidoria no Campus, a demanda será encaminhada à Ouvidoria-Geral da Reitoria.

II - No caso de denúncias envolvendo agente público no exercício de cargos comissionados do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS a partir do nível 4 ou equivalente, o órgão central, a Controladoria-Geral da União - CGU, por meio da Ouvidoria-Geral da União - OGU, e a autoridade máxima do CMC devem ser informados da denúncia;

Parágrafo único. O envio da informação a que se refere o caput não desonera o CMC da adoção das medidas pertinentes de análise prévia e apuração dos fatos relatados.

III - No caso de manifestações ligadas às Diretorias do CMC e suas subordinações, a demanda será encaminhada à Diretoria responsável pela adoção de resposta ao usuário;

IV - No caso de manifestações ligadas ao Gabinete da Direção Geral do CMC, a demanda será encaminhada à chefia de gabinete.

§1º Os gestores encaminharão respostas formalizadas para a Ouvidoria, por meio de memorandos ou despachos, através do SIPAC, e, sempre que possível, incluirão documento (ou outro) probatório que fundamente a resposta.

§2º A Ouvidoria poderá solicitar que as respostas sejam encaminhadas com antecedência razoável para que a demanda possa ser analisada.

§3º A Ouvidoria poderá solicitar informações complementares, sempre que julgar necessário, para atendimento à demanda.

§4º A Ouvidoria poderá contatar os gestores ou servidores do órgão pessoalmente, por telefone, e-mail ou outra maneira institucional, e solicitar documentos de acordo com a complexidade do caso.

§5º A Ouvidoria seguirá os prazos previstos na Lei n.º 12.527/2011, na Lei n.º 13.460/2017 e em instruções normativas, de acordo alterações e atualizações.

**Art. 40º** As unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal elaborarão e apresentarão resposta conclusiva às manifestações recebidas no prazo de trinta dias, contado da data de seu recebimento, prorrogável por igual período mediante justificativa expressa, e notificarão o usuário de serviço público sobre a decisão administrativa.

### **Subseção I Denúncia**

**Art. 41º** No tratamento das manifestações do tipo denúncia, ato que indica a suposta prática de ilícito ou irregularidade cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes, será observada, para sua habilitação e classificação, a existência de requisitos mínimos de autoria, materialidade e relevância que amparem a apuração da denúncia pelo IFAM.

**Art. 42º** Art. 27. Desde o recebimento da denúncia, a unidade setorial de ouvidoria adotará as medidas necessárias à salvaguarda da identidade do denunciante e à proteção das informações recebidas, nos termos da lei.



Parágrafo Único. A Ouvidoria do CMC realizará a pseudonimização dos elementos de identificação do denunciante, nos termos da Portaria CGU nº 581, de 2021, previamente ao trâmite às unidades de apuração.

**Art. 43°** Será dado tratamento de denúncia à comunicação anônima de suposta irregularidade, dispensada a produção de resposta conclusiva.

§1° A impossibilidade do envio de resposta conclusiva pela falta de identificação do demandante não dispensa a unidade setorial de ouvidoria de registrar o encaminhamento à unidade de apuração e dos seus resultados, além de motivar o seu arquivamento no sistema institucional de tratamento de manifestações.

§2° As denúncias que não forem consideradas habilitadas serão concluídas na forma de arquivamento.

**Art. 44°** A denúncia habilitada deve ser encaminhada à autoridade máxima do CMC para realizar o encaminhamento da demanda à unidade competente pela apuração dos fatos relatados na denúncia.

**Art. 45°** As unidades de ouvidoria poderão solicitar informações às áreas responsáveis pela tomada de providências, as quais deverão responder no prazo de vinte dias contados do recebimento do pedido no setor competente, prorrogáveis, de forma justificada, uma única vez por igual período, nos termos do parágrafo único do art. 16 da Lei nº 13.460, de 2017, vedada, no caso de denúncias, a realização de diligências junto aos agentes e às áreas supostamente envolvidos nos fatos relatados.

**Art. 46°** A resposta conclusiva da denúncia conterá informação ao manifestante:

I - Sobre o seu encaminhamento à unidade de apuração competente, acerca da garantia de proteção de sua identidade, além do meio para acompanhar o andamento processual; ou

II - Sobre a sua conclusão com arquivamento no âmbito da Ouvidoria do CMC, na hipótese de a denúncia não ter sido habilitada.

**Art. 47°** Compete exclusivamente ao órgão central receber e apurar as denúncias relativas às práticas de retaliação contra denunciante praticadas por agentes públicos dos órgãos e entidades a que se refere o art. 2° do Decreto nº 10.153, de 2019, bem como instaurar e julgar os processos para responsabilização administrativa resultantes de tais apurações.

§1° A unidade setorial da Ouvidoria do CMC encaminhará imediatamente ao Órgão Central as denúncias de que trata o caput.

§ 3° O disposto neste artigo não impede a manutenção ou desenvolvimento de políticas internas antirretaliação, que contemplem medidas preventivas e campanhas orientativas a todos os agentes da organização, observado o disposto no Decreto nº 10.153, de 2019.

## **Subseção II Reclamação**

**Art. 48°** No tratamento das manifestações do tipo reclamação, o trâmite se dará da seguinte maneira:

I - Enviar a demanda ao gestor responsável pela prestação do serviço mencionado na manifestação e/ou enviar a demanda à chefia imediata do agente público reclamado;

II - Analisar a resposta dada pelo agente competente disposto no inciso anterior para verificar a necessidade de complementar informações;

III - Realizar recomendação à autoridade máxima do Campus;

IV - Encaminhar resposta conclusiva ao manifestante, prezando pela linguagem cidadã.

Parágrafo único. A unidade responsável pelo atendimento da demanda encaminhará à Ouvidoria do CMC informação objetiva acerca do fato relatado e, quando couber, das ações adotadas. Caso haja necessidade de ações que demandem tempo superior ao prazo de atendimento da manifestação, deverá ser incluída a previsão para concluí-las.

### **Subseção III**

#### **Sugestão**

**Art. 49º** No tratamento da manifestação do tipo sugestão, referente à proposição de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de políticas e serviços prestados pelo CMC, será realizado o trâmite do seu conteúdo à unidade organizacional do CMC, prestadora do serviço público e/ou responsável pela execução do objeto da manifestação.

**Art. 50º** A unidade organizacional competente pela demanda, prestadora do serviço público ou responsável pela política pública objeto da manifestação, encaminhará à Ouvidoria do CMC proposta de resposta contendo informação acerca da possibilidade de adoção da medida sugerida ou solicitada, a qual deverá conter:

I - Caso haja a possibilidade de adoção da medida de forma imediata, a indicação das ações realizadas;

II - Caso a possibilidade de adoção da medida não possa ser imediata:

a) prazo previsto para a adoção da medida; e

b) formas de acompanhamento pelas quais o manifestante poderá monitorar a adoção da medida.

III - Caso não possa ser adotada a medida sugerida ou solicitada, as razões para a impossibilidade.

### **Subseção IV**

#### **Elogio**

**Art. 51º** No tratamento das manifestações do tipo elogio, referente à demonstração de reconhecimento ou satisfação sobre a prestação de um serviço institucional, bem como o desenvolvimento de atividade ou atendimento realizado por agentes públicos do quadro permanente, temporário ou terceirizado, remunerados ou não, haverá o seguinte trâmite:

I - Enviar o elogio ao gestor responsável pelo serviço e à sua chefia imediata, quando se tratar de elogio ao serviço prestado pelo Campus, e/ou enviar ao agente público e à chefia imediata, quando o elogio for direcionado ao profissional;

II - Enviar o elogio para a Direção Geral do Campus, a fim de que conste em ficha funcional do agente público o elogio realizado pelo usuário como forma de agradecimento expresso pela valorização de pessoas.

Parágrafo único. A resposta conclusiva ao usuário conterá informação sobre o seu encaminhamento e cientificação ao agente público ou ao responsável pelo serviço público prestado, e à sua chefia imediata, bem como a decisão administrativa que determina o registro do elogio em ficha funcional do agente público.

### **Subseção V Solicitação de Providências**

**Art. 52°** No tratamento da manifestação do tipo sugestão, pedido para adoção de providências por parte do CMC, será realizado o trâmite do seu conteúdo à unidade organizacional do CMC, prestadora do serviço público e/ou responsável pela execução do objeto da manifestação.

**Art. 53°** A unidade organizacional competente pela demanda, prestadora do serviço público ou responsável pelo objeto da manifestação, encaminhará à Ouvidoria do CMC proposta de resposta contendo informação acerca da possibilidade de adoção da medida sugerida ou solicitada, a qual deverá conter:

I - Caso haja a possibilidade de adoção da medida de forma imediata, a indicação das ações realizadas;

II - Caso a possibilidade de adoção da medida não possa ser imediata:

a) prazo previsto para a adoção da medida; e

b) formas de acompanhamento pelas quais o manifestante poderá monitorar a adoção da medida.

III - Caso não possa ser adotada a medida sugerida ou solicitada, as razões para a impossibilidade.

### **Subseção VI**

#### **Do tratamento de solicitações de simplificação de serviços públicos - Simplifique!**

**Art. 54°** No tratamento das manifestações do tipo solicitação de simplificação [Simplifique!], referente ao pedido de simplificação de serviços prestados pelo CMC, esta será enviada ao gestor do serviço para manifestação, observado o disposto na Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 12 de janeiro de 2018, com a redação dada pela Instrução Normativa Conjunta ME/CGU nº 55, de 20 de julho de 2020.

**Art. 55°** Quando acatada a solicitação de simplificação, a unidade organizacional deverá informar à Ouvidoria do CMC:

I - A descrição da simplificação a ser implementada;

II - As fases e o cronograma de implantação da simplificação; e

III - As formas de acompanhamento pelas quais o manifestante poderá monitorar a implementação da simplificação.

### **CAPÍTULO III DA RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS**

**Art. 56°** Cabe à Ouvidoria do CMC disseminar boas práticas e métodos de resolução pacífica de conflitos entre o usuário e o CMC, entre eles, a mediação e a conciliação, como previsto no inciso VII do art. 13 da Lei n. 13.460, de 2017, bem como prestar atendimento e orientação aos usuários sobre tais instrumentos, observados os seguintes princípios:

I - Empatia;

II - Imparcialidade;

III - Isonomia entre as partes;

IV - Autonomia da vontade das partes;

V - Busca do consenso;

VI - Boa-fé;

VII - Proporcionalidade entre meios e fins; e

VIII - Respeito à ordem pública e às leis vigentes.

Parágrafo único. As ações relacionadas à resolução pacífica de conflitos administrativo e pedagógico serão executadas por agentes públicos devidamente capacitados para a sua realização.

**Art. 57°** A Ouvidoria do CMC poderá utilizar meios de resolução pacífica de conflitos, em especial para a solução de controvérsias nas quais a direta e voluntária ação de ambas as partes divergentes seja importante.

Parágrafo único. Os meios de resolução pacífica de conflitos não serão elegíveis quando:

I - As partes no conflito não tenham consentido com o uso dessa metodologia de resolução de conflitos;

II - O objeto do conflito seja um direito indisponível;

III - A resolução implicar transigência sobre:

a) Aplicação de ato normativo;

b) Conduta passível de responsabilização de agente público.

IV - Decorrente de denúncia.

**Art. 58°** Caberá ao responsável pelo processo de resolução pacífica de conflitos:

I - Assegurar às partes igualdade de tratamento;

II - Assegurar às partes o acesso às informações necessárias à tomada de decisão livre e informada;

III - Zelar pela rápida solução do conflito;

IV - Aproximar as partes para que elas negociem diretamente a solução desejada de sua divergência;

V - Manter registros de todo o processo de resolução pacífica do conflito, colhendo os compromissos das partes, quando cabível;

VI - Adotar as medidas necessárias à formalização do acordo entre as partes.

**Art. 59°** A Ouvidoria poderá propor o uso de meios de resolução pacífica de conflitos de ofício ou a pedido do usuário ou gestor.

### **TÍTULO III**

#### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 60°** A Ouvidoria do CMC não se constituirá, sob nenhuma hipótese, como instância recursal para revisão de decisão administrativa ou pedagógica, tampouco para etapas de processos seletivos e concursos públicos.

Parágrafo único. Nos casos em que se constatar tentativa de recurso por meio de manifestação de ouvidoria, caberá orientação ao manifestante quanto ao canal adequado e prazo para registro de recurso, conforme regramento específico ao caso.

**Art. 61°** Eventuais casos omissos serão analisados pela Ouvidoria do CMC, que poderá consultar a Controladoria-Geral da União nas situações em que houver controvérsia de entendimento ou em situações atípicas no contexto das atividades de ouvidoria e de transparência pública.

**Art. 62°** Este Regimento Interno da unidade setorial de Ouvidoria do CMC somente poderá ser revisto a pedido do(a) Ouvidor(a) Titular e Diretor(a) Geral do Campus, devendo ser aprovado pelo Conselho Superior, em sua maioria absoluta.

Parágrafo Único. A convocação da sessão para os fins do caput será feita pelo(a) Ouvidor(a) Titular e Diretor(a) Geral do Campus.

**Art. 63°** Este Regimento Interno entra em vigor na data de sua publicação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado propiciou um debate abrangente sobre temas importantes que regem as atividades cotidianas da Administração Pública e a gestão por processos nas Ouvidorias Públicas de Instituições Federais de Ensino da Rede Tecnológica do Governo Federal com ênfase no mapeamento de processos. O arcabouço teórico ainda contou com estudos sobre ouvidoria pública e seus normativos legais. Além de compreender o papel desempenhado pela ouvidoria pública perante a sociedade e o setor público.

Isso contribuiu para a reflexão do tratamento institucional das manifestações dos usuários direcionadas à Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro do IFAM e, conseqüentemente, para a construção dos mapas de processos e elaboração do regimento interno de funcionamento da OL/CMC, permitindo que fosse possível responder “como o mapeamento de processos permite uma análise aprofundada das etapas envolvidas no recebimento, registro, classificação, encaminhamento, resposta e acompanhamento das manifestações dos usuários com foco na regulamentação da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro?”

As fases de investigação foram importantes para alcançar os produtos tecnológicos, pois permitiram identificar os tipos de manifestação de usuários de ouvidorias públicas (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências, elogio) e conhecer as legislações vigentes e regimentos de ouvidorias de IF's, possibilitando a comparação dos mapas e regimentos encontrados nos sites institucionais dos IF's.

Para isso, os mapas foram separados por categoria, de acordo com a classificação das manifestações (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação de providências, elogio) e assim realizadas as comparações, identificando as semelhanças, diferenças e possíveis oportunidades de melhoria no fluxo dos processos. Os regimentos e legislações participaram tanto da comparação dos mapas quanto da elaboração do regimento da OL/CMC.

Na análise das comparações dos mapas, foram identificadas etapas do fluxo processual em comum, divergentes e ausentes em referência ao que determina a legislação e regimento. Nesse contexto, a dissertação desempenhou um papel significativo ao fornecer uma visão ampla sobre as práticas de gestão de processos e sua importância nas ouvidorias públicas. Ao examinar as normas legais aplicáveis e a literatura especializada, foram levantadas questões cruciais sobre como os fluxos dos processos são estruturados nas Instituições Federais de Ensino. Essas discussões permitiram uma análise mais aprofundada sobre as melhorias necessárias para a modelagem dos mapas de processos da OL/CMC no atendimento e tratamento das manifestações dos usuários, bem como a sua regulamentação.

Conforme evidenciado nos resultados, foi possível notar a necessidade de aperfeiçoamento dos mapas de processos estudados, especialmente no que diz respeito ao detalhamento das etapas praticadas pelas organizações, a fim de garantir a transparência e o cumprimento dos procedimentos normativos, o que requer uma revisão periódica, visando ao redesenho do processo e melhoria dos mapas.

Por exemplo, foi observada a ausência da função de mediação de conflitos nos mapas analisados, apesar de seu papel institucional ser mencionado nos regimentos das ouvidorias e legislações. Essa lacuna nos mapas de processos evidencia a necessidade de adequação (redesenho), pois se trata de uma importante atribuição das ouvidorias.

Destaca-se o mérito das ouvidorias aqui estudadas por se dedicarem à modelagem de seus processos, mesmo os estudos sobre a ouvidoria pública e o papel exercido na organização pública (seção 2.2.1) relatando diversas dificuldades para o desempenho das funções. Em

especial, o Colégio Pedro II da Rede Federal Tecnológica ganhou destaque por apresentar mapas mais abrangentes dos processos de ouvidoria e contar com regulamentação – ato normativo de criação da ouvidoria – e regimento – ato normativo de funcionamento das atividades exercidas pela ouvidoria. Essa prática serve de inspiração para outras organizações públicas que desejam iniciar a modelagem dos processos em suas ouvidorias. Isso porque o CPII tem definido a modelagem dos seus processos, regulamento e regimento, todos disponibilizados na página institucional.

Apesar das divergências e lacunas identificadas nos mapas de processos, é louvável parabenizar o esforço de todas as ouvidorias de IF's na busca por implantação da gestão por processos, mesmo não sendo ainda de praxe da Administração Pública. Espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento das ouvidorias públicas na sua jornada de mapeamentos de processos e de construção dos mapas com o fluxo dos seus processos, extrapolando os limites dos IF's estudados e alcançando outras organizações públicas.

Verificou-se incipiência da gestão por processos nas ouvidorias de IF's. Não houve um número significativo de mapas localizados e, para além disso, percebeu-se a inexperiência no uso das ferramentas disponíveis na técnica BPM, que podem ser utilizadas na construção do BPMN. O estudo resultou em várias discussões pertinentes que demonstram falta de conhecimento das organizações públicas sobre o uso da gestão por processos.

Apesar das limitações observadas, os mapas de processos encontrados permitiram analisar os fluxogramas dos processos das manifestações dos usuários – nas modalidades de denúncia, reclamação, elogio, sugestão e solicitação – nas ouvidorias dos IF's, com base na técnica BPM. No entanto, foi constatada a inobservância das regras de utilização da ferramenta BPMN, o que pode levar a interpretações equivocadas dos fluxogramas. Torna-se imprescindível corrigir esses aspectos para garantir a clareza, precisão dos fluxos e a compreensão adequada dos processos.

Após a fase de análise dos mapas, foi possível modelar os processos da OL/CMC para se construir os mapas com mais detalhes do fluxo do processo, dos procedimentos internos e nas interações entre os diferentes atores envolvidos no percurso, alcançando o objetivo principal deste estudo: os produtos tecnológicos.

De forma comparativa, pode-se afirmar que, em relação aos mapas de processos dos CPII, IFPR e IFSertãoPE, os mapas modelados para a OL/CMC estão mais abrangentes (foram abarcadas etapas obrigatórias da legislação e regimento), com mais detalhes do fluxo (indagações necessárias para o andamento do processo), com mais notações de BPMN (para cada etapa há uma notação que produz encaminhamentos), compreendendo toda a complexidade do percurso processual.

A Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro tem um longo caminho a percorrer na busca pela implementação completa da gestão por processos, entretanto, este trabalho serviu de ponto de partida, fornecendo subsídios à alta administração do IFAM na utilização desses resultados para aperfeiçoar os serviços prestados pela ouvidoria, desencadeando a melhora das atividades desempenhadas e a satisfação do cidadão.

Para isso, destaca-se também a importância da capacitação dos servidores envolvidos na construção dos mapeamentos de processos para garantir a qualidade e precisão da modelagem. É essencial compreender que a gestão por processos exige uma abordagem contínua de redesenho, exigindo conhecimento aprofundado e estudo permanente.

Os estudos ainda revelaram a necessidade da busca pelo conhecimento sobre a aplicabilidade da gestão por processos das organizações públicas. Então, visando à continuidade dos estudos, sugere-se a realização de pesquisas investigativas para identificar fatores, agentes e motivos que justifiquem as lacunas encontradas nos mapas de processos. Para além disso, a capacitação de servidores também se mostra essencial para promover um melhor entendimento sobre a aplicabilidade da gestão por processos nas ouvidorias públicas.

Portanto, é inegável que a compreensão aprofundada do tema e a reflexão sobre a construção do mapeamento dos processos foram aspectos-chave desta dissertação. Esses elementos forneceram a base para a análise crítica dos processos de ouvidoria em IF's, bem como a identificação de oportunidades de melhoria na modelagem de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro, como a padronização das condutas e procedimentos nas ouvidorias. Dessa forma, alinham-se as atividades desenvolvidas na OL/CMC com os interesses da Instituição, quais sejam: a qualidade dos processos e a satisfação dos usuários.

Depois dessas análises comparativas e críticas sobre a modelagem dos processos em ouvidorias de Instituições Federais de Ensino e a leitura minuciosa dos regimentos e legislações brasileiras, foi possível a elaboração da minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro. Todavia, cabe ressaltar as limitações para esse progresso, como a qualidade das imagens dos mapas encontrados e os poucos mapas de processos disponíveis nas páginas eletrônicas institucionais, o que limitou o desenvolvimento mais amplo do estudo.

Do ponto de vista de servidora atuante na unidade setorial da Ouvidoria do CMC, a pesquisadora entende a relevância dos produtos, pois percebe que esses são instrumentos de melhoria do desenvolvimento das atividades do setor, de segurança quanto à regulamentação dos procedimentos, de transparência das funções exercidas pela ouvidoria no Campus, clareza aos usuários e servidores participantes quanto ao percurso e encaminhamentos que pode tomar o processo durante o seu fluxo. São ações que melhorarão a performance da OL/CMC, além de aproximar o usuário dos processos utilizados, deixando todos os envolvidos cientes e seguros de cada etapa do fluxo.

Sobre a implementação efetiva dos produtos gerados neste estudo, fica a cargo do gestor máximo do Campus implantar os produtos tecnológicos encaminhados. Sabe-se que a aprovação do regimento interno de funcionamento da ouvidoria necessita passar pelo Conselho Superior (CONSUP) do IFAM e pela Procuradoria Federal, portanto, necessitará de um prazo extenso para sua concretização no CMC, enquanto que o processo de aprovação dos mapas de processos para cada tipo de manifestação fica restrito ao Campus, necessitando apenas de um ato normativo da autoridade máxima do campus autorizando a aplicação dos mapas, bem como a publicidade na página eletrônica.

Acredita-se que o trabalho desenvolvido seja importante para a Instituição tanto do ponto de vista da sua aplicabilidade no contexto institucional quanto como forma de valorização do empenho da servidora em desenvolver os produtos visando às benfeitorias para os serviços públicos prestados pelo Campus. Sem contar o reconhecimento pelo investimento feito pelo IFAM na fomentação da capacitação dos seus servidores, por meio da parceria firmada com o programa de Pós-Graduação de Mestrado para que esses produtos fossem gerados.

Os modelos de mapas criados para a realidade da OL/CMC não impedem que estes sejam adaptados aos aspectos de cada Campus do IFAM, pois a base legal de criação das ouvidorias locais do IFAM e a legislação sobre a ouvidoria são as mesmas; o que ainda difere é a estrutura organizacional e administrativa, interferindo diretamente nos níveis hierárquicos e participantes no fluxo processual.

Também se espera que este modelo possa servir de base para outras instituições públicas. Por ser uma pesquisa inovadora na seara de mapeamento de processos em ouvidorias públicas, não foi possível saber sua adequabilidade nos processos de outras ouvidorias semelhantes, uma vez que a iniciativa ainda está em estágio inicial, limitando a pesquisadora sobre a aplicabilidade desses modelos em outras instituições, até mesmo em outros IF's. Isso por conta das peculiaridades de cada órgão, regulamentação interna, realidade institucional, estrutura organizacional e administrativas, dentre outros.



Não obstante, cabe uma análise da organização a partir dos estudos desenvolvidos pela pesquisadora, que podem servir de ponto de partida para o mapeamento dos processos de ouvidoria, considerando o processo individual dos tipos de manifestação existentes.

Este estudo também almeja que outras unidades setoriais do CMC tomem a iniciativa de padronizar seus processos, com base na metodologia adotada nesta pesquisa, para que as rotinas institucionais sejam estabelecidas de forma clara e transparente aos usuários do serviço público, bem como aos atuantes internos do Campus.

Sugerem-se também estudos futuros sobre a aplicabilidade desses modelos de mapas em outras instituições públicas, além da avaliação dos mapas por meio de indicadores científicos que possam mensurar a aplicabilidade e qualidade dos mapas, realizando assim o monitoramento dessa implantação. Isso implica afirmar a necessidade de estudos futuros que tratem sobre a implantação do ciclo BPM em processos de ouvidorias públicas em todas as suas fases (planejamento, análise, modelagem, implementação, monitoramento e controle, refinamento), para que se obtenha o ciclo completo defendido pelo PDCA (planejamento, execução, monitorar e atuar na melhoria).

Em suma, esta dissertação proporcionou um espaço para o debate e a reflexão sobre temas relevantes relacionados à gestão de processos nas ouvidorias públicas. O conhecimento adquirido contribuiu para uma análise aprofundada para a construção dos mapas dos processos e elaboração da minuta do Regimento Interno de Funcionamento da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro, resultando em uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades nessa área. Essa compreensão crítica é fundamental para a implementação de ações e melhorias que visem fortalecer as ouvidorias públicas e garantir um atendimento de excelência aos usuários.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, Mario de Araujo; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e modelagem de processos. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. DE (org.). **ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. Ed. - 2. Reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2009, p. 37 - 51.

ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. Proposta definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. *In*: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

ALVES, Carlos André de Melo. **As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa**: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09112012-204311/en.php>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

ALVES, Juliana Cruz. **O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária**: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo. Versão 25, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/handle/10/1260>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. **ABPMP BPM Cbok**, v. 3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: <[https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2023.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Revista Eletrônica Científica. **BPM Scientific Magazine/Associação**, Brasília: ABPMP, ano 1, n. 1, jan./dez., 2020. Disponível em: <<https://www.abpmp-br.org/educacao/publicacoes/>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico**: proposta de estrutura para implantação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ. 2008. Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.sage.coppe.ufrj.br/index.php/publicacoes/teses/2008/21-roquemar-de-lima-baldam-abril2008/file,2008>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processo de negócios - BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BIAGINI, Liane. **As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior**: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013. Dissertação (mestrado) - UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11387>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

BLAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. *Business Process Modeling Notation (BPMN)*. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. DE (org.). **ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). Reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2009, p. 77 - 93.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 6 nov. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3). Acesso em: 6 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm)>. Acesso em: 3 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 19 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm)>. Acesso em: 6 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014**. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm). Acesso em: 6 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Brasília, DF: Presidência da República,

[2017a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 9.812, de 30 de maio de 2019.** Altera o Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9812.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9812.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.** Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021.** Altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, e o Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019, para dispor sobre a proteção ao denunciante de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/d10890.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10890.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

**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. Brasília, DF: Presidência da República, [2017b]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 6 nov. 2021.

**BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm). Acesso em: 6 nov. 2021.

**BRASIL. Decreto nº 9.723, de 11 de março de 2019.** Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, para instituir o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo da apresentação de outros documentos do cidadão no exercício de obrigações e direitos ou na obtenção de benefícios e regulamentar dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9723.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9723.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019.** Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da Administração Pública federal. Brasília, DF: Presidência da

República, [2019b]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9759.htm#art10](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9759.htm#art10)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.279, de 18 de março de 2020**. Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10279.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10279.htm#art1)>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: XXX ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, set. 2006, Salvador/BA. **Anais do EnANPAD 2006**. Maringá/PR: [s.n.].

COELHO, Daniella Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. 2000. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/622>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Orientações para implantação de uma ouvidoria**: Rumo ao sistema participativo. Brasília/DF, Ascom/CGU2012. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/ogu-implantacao-unidade-ouvidoria.pdf/view>>. Acesso em: 6 nov. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Ouvidoria Pública**: Rumo ao sistema participativo. Brasília/DF, Ascom/CGU2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica.pdf/view>>. Acesso em: 6 mai. 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Ouvidoria Pública**. Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018. Brasília/DF, Ascom/CGU2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>>. Acesso em: 6 mai. 2022.

COSTA, Renata Filgueira. **Autocomposição como ferramenta de participação efetiva do cidadão nas decisões administrativas no âmbito da ouvidoria da Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/39139>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre/RS: Artmed, 2010.

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**. 2013. 231 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/15269>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

FONTANA, Odisséia Aparecida Paludo. **A ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina como instrumento de controle social e gestão para promoção da transparência e publicidade**. 2016. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Repositório Institucional. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172783>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo/SP: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

GIORDANI, Francine Câmara; BORGES, Jacqueline Florindo. Queremos Ouvir Você! O Papel da Ouvidoria nas Organizações. Artigo publicado no **Encontro de Gestão e Negócios - EGEN 2016**. Uberlândia – MG. Edição maio 2016, páginas de 1080 a 1095. Disponível em: <<http://www.egen.org.br/content/queremos-ouvir-voc%C3%AA-o-papel-da-ouvidoria-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

GOMES, Manoel Eduardo Alves Camargo e. A institucionalização no Ombudsman no Brasil. **Revista De Direito Administrativo**, 167, 1–21, edição 1987. Biblioteca digital FGV. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45462/43868>>. Acesso em: 28 abr. 2022

GOVERNO DIGITAL. **Página “Participação Social”**. Publicado em 12 ago 2021 e atualizado em 27 ago 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/participacao-social>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

HARGER, Claudio Wolff. **Ouvidoria do Ministério Público de Rondônia: a efetividade na execução das políticas públicas nos anos de 2014 a 2018**. 2019. Tese para Doutorado pela Faculdade Católica de Rondônia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Repositório Institucional. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/206271>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Página “O IFAM e sua trajetória histórica: da gênese a fase atual”**, [2015?]. [S. l.]: Página institucional/histórico. Disponível em: <<http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/institucional/a-instituicao-1#ancora1>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

INOUE, Isabela Tieko Yamamoto. **A Saúde da Ouvidoria Pública da Município de Maringá**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas. Disponível em: <<http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/3145>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

LEÓN, Carlos Gómez Díaz De; GARZA, Elda Ayde de León De La. Método comparativo. *In*: LÓPEZ, K. S.; GONZÁLEZ, G. T. (Coords.). **MÉTODOS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS APLICABLES A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES**. México D.F.: Tirant Humanidades México, 2014. Cap. 11, p. 223-251.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo/SP: EPU, 1986.

LYRA, Rubens Pinto. Ouvidorias Públicas: As Ouvidorias Universitárias. *In*: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **A Nova Esfera Pública da Cidadania**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPb, 1996, 14 p..

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. [atualização de] BURLE FILHO, José Emmanuel. 42 ed. São Paulo/SP: Malheiros, 2016.

MOTTA, Cláudia. Extinção dos conselhos afeta participação social nas políticas públicas. **Rede Brasil Atual**, São Paulo, 12 de abr. de 2019. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/participacao/destaques/163-noticias-destaques-pequeno/1816-extincao-conselhos-politicas-publicas>>. Acesso em: 6 de mai. de 2022.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; VALLE, Rogerio. Apresentação. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. DE (org.). **ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. Reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2009, p. 37 - 51.

OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO (OGU). **Página “O que é ouvidoria?”**. [2014]. Disponível em: <<https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO (OGU). **Página “Rede Nacional de Ouvidorias”**. [2018]. Disponível em: <<https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/rede-de-ouvidorias>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO (OGU). **Página “História das ouvidorias: Como surgiram as ouvidorias?”**. Publicado em 05 abr 2014 e atualizado em 06 set 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, livro digital.

PINHO, Maria Nazaré Gonçalves. **A Ouvidoria Como Mecanismo de Participação na Administração Pública: Um enfoque no modelo Estadual comparado com o Federal no âmbito do Poder Executivo**. Conhecer: debate entre o público e o privado, v. 7, n. 19, p. 111-

130, 2017. Disponível em:  
<<https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/602>>. Acesso em: 6 mai. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESOLUÇÃO Nº 2, DE 28 DE MARÇO DE 2011 DO IFAM. **Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), e dá outras providências [2011].** Manaus/AM.

ROCHA, Iraneide Evangelista. **Um estudo sobre a ouvidoria da Universidade Federal do Pará:** contribuições e desafios. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Belém, 2013. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/4619>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

SANDY, Nelissa Carleto. **A ouvidoria pública universitária como instrumento de participação popular:** o caso da UTFPR. 01 mar 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/498>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

SANTOS, Marcel Mascarenhas dos. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, São Paulo/SP, ano 2017/2018, n. 1, Ano 1, p. 47-62, 2017. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (SGPR). **Página “Governo cria Conselho de Participação Social e reabre diálogo com movimentos sociais”.** Publicado em 31 de jan. de 2023, atualizado em 17 de abr. de 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2023/janeiro/governo-cria-conselho-de-participacao-social-e-reabre-dialogo-com-movimentos-sociais>>. Acesso em: 18 de jun. de 2023a.

SILVA, Benedita Maria Diniz da. **A Ouvidoria Pública como instrumento de controle das ações da Secretaria de Saúde do Pará.** 2010. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/12155>>. Acesso em: 28 abr. 2022

SOUZA, Wesley Silva. **Transparência e controle social: desafios para a gestão da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro a partir da Lei de Acesso à Informação.** 2015. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2015. Repositório Institucional. Disponível em: <<https://tede.ufrj.br/handle/jspui/1839>>. Acesso em: 01 mai. 2022.



SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da administração moderna**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras, et al. Ouvidoria na UECE: instrumento de cidadania. **ENCONTRO NACIONAL DE OUVIDORIAS UNIVERSITÁRIAS**, v. 1, 1999.

VISMONA, Edson Luiz. A evolução das Ouvidorias no Brasil. *In*: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (ORGS). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 29-42 (formato digital).

VISMONA, Edson Luiz. A Ouvidoria brasileira e a governança cidadã. *In*: VISMONA, Edson Luiz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim (ORGS). **Ouvidoria brasileira: o cidadão e as instituições**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), 2015, p. 11-33.