



CADERNOS
TÉCNICOS
DA CGU

COLETÂNEA DE ARTIGOS
**PÓS-GRADUAÇÃO EM
OUVIDORIA PÚBLICA**

9ª EDIÇÃO

Editada pela Controladoria-Geral da União (CGU)
com apoio da Organização dos Estados Iberoamericanos (OEI)

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Setor de Autarquias Sul, Quadra 5 - Bloco A
Brasília - DF / CEP: 70297-400
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO
Ministro da Controladoria-Geral da União

EVELINE MARTINS BRITO
Secretária-Executiva

FLÁVIO MARQUES PROL
Secretário-Executivo Adjunto

RONALD DA SILVA BALBE
Secretário Federal de Controle Interno

FERNANDA ALVARES DA ROCHA
Corregedora-Geral da União

LIVIA OLIVEIRA SOBOTA
Secretária Nacional de Acesso à Informação

VALDIRENE PAES DE MEDEIROS
Ouvidora-Geral da União

PATRICIA ALVARES DE AZEVEDO OLIVEIRA
Secretária de Integridade Pública

MARCELO PONTES VIANNA
Secretário de Integridade Privada

A publicação respeita a opinião e o posicionamento técnico dos seus autores, ao tempo que se manifesta no sentido de que ela não se responsabiliza pelas opiniões, ideias e conceitos emitidos nos textos, por serem de inteira responsabilidade de seu(s) autor(es).

Equipe técnica: Adalberto Carvalho Pinto • Cesar Fonseca Ramalho • Daniel Matos Caledira • Keyne Taniguchi Santos
Laura Aparecida Biberg Corralesiro • Liliane de Paiva Nascimento • Rafael Antonio Dal Rosso

Cadernos Técnicos da CGU / Controladoria-Geral da União
https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU
Administração Pública

Obra atualizada até 16 de junho de 2026

Editoração: Secretaria de Integridade Pública (SIP)

Diagramação: Adalberto Carvalho Pinto
(sob supervisão da Assessoria de Comunicação Social / CGU)
Imagem da Capa: Adobe Stock

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

Copyright © 2026 Controladoria-Geral da União



Apresentação • 5

Editorial • 6

Uma análise das motivações dos titulares nas ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais: alguns diagnósticos e novas perspectivas • 7

Andresa Coelho Penido de Moraes

O *Visual Law* como instrumento de simplificação da linguagem administrativa nas respostas de manifestação em ouvidorias públicas: proposta de modelo • 27

Maria da Conceição Pereira de Sousa

Uso de inteligência artificial para aperfeiçoar o registro de demandas dos cidadãos para as ouvidorias no Fala.BR • 37

Davi Edson da Costa

Implementação da gestão de riscos no tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades na Ouvidoria do DNIT • 45

Ebert Gustavo Ribeiro

Projeto de otimização da gestão de dados da Ouvidoria da UFPB visando ao aprimoramento da governança institucional • 54

Felipe Leonardo Assis Ramelli

Conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: o papel da Ouvidoria na transformação da cultura institucional • 61

Herika Christina Amador Chagas

Estratégias de divulgação da Ouvidoria: capacitando a comunidade acadêmica, resgatando e fortalecendo o papel da Ouvidoria • 67

Karina Ribeiro da Silva Molina

Manual da Ouvidoria do Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian: técnicas de publicização e canais eficazes de Ouvidoria • 76

Karulina Borges da Silva Tonioli

Quem ouve os ouvidores? gestão de riscos psicossociais nas ouvidorias dos hospitais universitários federais • 85

Leonardo de Sousa Amorim

Incremento à transparência ativa em municípios do interior do Amazonas à luz da LC 131/2009 (Lei Capiberibe) e da Lei 12.527/2011 • 95

Rafael de Oliveira Novo

Como a falta de regulamentação específica sobre operacionalização da Carta de Serviços pelo Poder Executivo Federal pode impactar o acesso e a participação dos usuários de serviços públicos • 102

Silvia Helena Escovar

Apresentação

É com grande satisfação que apresentamos esta edição dos **Cadernos Técnicos**, que reúne os projetos desenvolvidos pelos participantes da **3ª turma da Pós-Graduação em Ouvidoria Pública (2024/2025)**, iniciativa realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU), em parceria com a Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI).

Os trabalhos aqui apresentados demonstram não apenas a dedicação e a capacidade técnica de seus autores, mas também o compromisso com o aprimoramento contínuo da administração pública e com a construção de instituições mais transparentes, inclusivas e orientadas ao cidadão.

As propostas refletem desafios concretos enfrentados pelas ouvidorias públicas e apresentam soluções inovadoras, sensíveis e aplicáveis a diferentes contextos institucionais. Mais do que estudos acadêmicos, são contribuições relevantes para o fortalecimento da escuta ativa, da participação social e da melhoria dos serviços públicos.

Parabenizo todos os participantes, professores, equipes técnicas e instituições envolvidas pela qualidade dos projetos desenvolvidos e pela contribuição ao fortalecimento das ouvidorias públicas brasileiras. Iniciativas como esta reafirmam a importância da formação continuada e da cooperação institucional na consolidação de uma gestão pública cada vez mais íntegra, eficiente e próxima da sociedade.

Boa leitura.

Eveline Martins Brito

Secretária-Executiva da Controladoria-Geral da União

Editorial

A presente edição dos **Cadernos Técnicos** da Controladoria-Geral da União (CGU) reúne projetos de intervenção desenvolvidos no âmbito da 3ª turma da Pós-Graduação em Ouvidoria Pública (2024/2025), iniciativa realizada em parceria com a Organização de Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) no Brasil. A publicação reafirma o compromisso conjunto com a qualificação contínua dos agentes públicos, o fortalecimento das ouvidorias e a promoção de uma administração pública mais aberta, participativa e orientada ao cidadão.

Os trabalhos aqui apresentados enfrentam desafios concretos observados em diferentes contextos institucionais, refletindo a diversidade e a complexidade das agendas contemporâneas da ouvidoria pública. As propostas abordam temas estratégicos como transformação digital, proteção de dados pessoais, gestão de riscos, transparência, comunicação com o cidadão, integridade, além do fortalecimento da escuta ativa e da participação social. Cada trabalho representa um exercício aplicado de análise, diagnóstico e intervenção, com foco na melhoria dos serviços públicos.

Nesse contexto, esta coletânea consolida-se como um repositório de soluções inovadoras, capaz de inspirar práticas, fomentar o intercâmbio entre instituições e ampliar a capacidade de resposta do Estado às demandas da sociedade. Ao transformar manifestações individuais em aprendizados institucionais, as ouvidorias reafirmam seu papel estratégico na geração de valor público, na promoção da transparência e no fortalecimento da confiança social.

A iniciativa evidencia o amadurecimento de uma política de formação voltada ao desenvolvimento de capacidades estatais, contribuindo de forma significativa para o fortalecimento do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e da Rede Nacional de Ouvidorias. Ao mesmo tempo, destaca a relevância da cooperação institucional e internacional como elemento essencial para a consolidação de práticas inovadoras e de uma cultura administrativa orientada à escuta qualificada e à melhoria contínua da gestão pública.

Por fim, esta publicação reafirma o compromisso das instituições envolvidas com o desenvolvimento de competências, a disseminação de boas práticas e o fortalecimento da governança pública, contribuindo para a construção de um Estado mais íntegro, responsivo, inclusivo e orientado ao interesse público.

Valdirene Paes Medeiros
Ouvidora-Geral da União

Rodrigo Rossi
Diretor-Geral da Organização de Estados
Ibero-Americanos (OEI) no Brasil

Uma análise das motivações dos titulares nas ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais: alguns diagnósticos e novas perspectivas

Andresa Coelho Penido de Moraes

Orientador: *Esp. Bruno Alves de Sales*

Resumo: Este projeto pretende analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto aos fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas, mapeando desafios e boas práticas. A pesquisa envolve análise documental, envio de questionários e estudo de casos, permitindo a proposição de estratégias para fortalecer a atuação das respectivas ouvidorias. Espera-se que os resultados contribuam para a motivação e o engajamento dos ouvidores e de suas equipes, aprimorando a gestão universitária e possibilitando a replicação das estratégias propostas em outras universidades federais.

Palavras-chave: ouvidoria pública, universidades públicas, motivação de servidores públicos, fortalecimento das ouvidorias

1. INTRODUÇÃO

A avaliação das ouvidorias das universidades federais, realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU), tem demonstrado a dificuldade da alta gestão na indicação de servidores motivados, tanto para a titularidade quanto para a composição das equipes dessas ouvidorias. Trata-se de um grande desafio para a Administração Pública, considerando a necessidade de fortalecimento das ouvidorias públicas, conforme estabelecido em legislações como o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e o Decreto nº 9.492/2018, visando promover maior transparência, controle social e melhoria dos serviços públicos.

O Manual de Ouvidoria Pública da CGU, de 2019, destaca a importância estratégica do cargo de ouvidor nas instituições públicas, sendo essencial, nas universidades federais, para assegurar uma gestão mais democrática, transparente e voltada para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este projeto propõe traçar um diagnóstico sobre a situação atual das universidades federais em Minas Gerais no que se refere a fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas.

A partir do diagnóstico traçado, espera-se propor estratégias que possam aumentar a motivação e o

engajamento dos servidores, visando fortalecer a atuação das ouvidorias e contribuir para a melhoria contínua da gestão universitária. Embora o foco inicial seja nas 11 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais, acredita-se que as estratégias desenvolvidas possam ser aplicadas a outras universidades federais em todo o país.

2. OBJETIVO GERAL

Analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto aos fatores que possam influenciar o interesse dos servidores em ocupar a titularidade dessas ouvidorias públicas. Com base no diagnóstico traçado, propor estratégias que possam aumentar a motivação e o engajamento dos servidores, fortalecendo a atuação das ouvidorias e contribuindo para a melhoria contínua da gestão universitária.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mapear as ouvidorias públicas federais no que se refere aos seguintes fatores capazes de influenciar o interesse dos servidores em ocupar a titularidade dessas ouvidorias públicas:

- vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade;
- tamanho da equipe de ouvidoria;
- atendimento a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- plano de capacitação da equipe de ouvidoria;
- critérios para a seleção do titular da ouvidoria;
- proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo;
- recebimento de algum tipo de remuneração adicional para o exercício das atividades na ouvidoria;
- carga de trabalho dos titulares da ouvidoria;
- no caso de docentes, critérios nos normativos de progressão e promoção que pontuem o exercício na ouvidoria.

2. Investigar as percepções dos servidores em relação a outros fatores que possam estimular ou motivar o titular no exercício da ouvidoria, inclusive com a coleta de exemplos de boas práticas adotadas pelas universidades.

3. Desenvolver estratégias eficazes para promover a motivação dos titulares das ouvidorias, com vistas à construção de um ambiente de trabalho mais atrativo, estruturado e institucionalizado.

4. JUSTIFICATIVA

As ouvidorias são instituições relativamente novas no Brasil, desempenhando um papel fundamental na promoção da transparência, do controle social e da melhoria contínua dos serviços públicos. Ainda dependem, para sua consolidação, de um trabalho contínuo, consistente e de qualidade. Para atingir esse objetivo, em nível federal, foi instituído o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), conforme o Decreto nº 9.492/2018. A Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Ouvidoria-Geral da União (OGU), atua como o órgão central desse sistema, sendo responsável por coordenar as atividades de ouvidoria desenvolvidas pelos órgãos e entidades da administração pública federal.

De acordo com a Portaria Normativa CGU nº 116/2024, compete à OGU avaliar as ouvidorias integrantes do SisOuv, “com o objetivo de verificar se as atividades de ouvidoria estão sendo adequadamente exercidas e de identificar questões que apresentem potencial impacto no cumprimento das atribuições legais, boas práticas e oportunidades de aprimoramento nas ouvidorias avaliadas”. Os relatórios de avaliação das ouvidorias são publicados pela OGU, oferecendo transparência e subsídios para o aprimoramento dessas unidades.

Por meio dessas avaliações, foi sinalizada a dificuldade da alta administração das universidades federais de Minas Gerais em nomear e manter motivados tanto o titular da unidade de ouvidoria interna quanto sua equipe. Esses desafios são particularmente relevantes à luz de legislações como o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e o Decreto nº 9.492/2018, que reforçam a necessidade de aprimorar as ouvidorias públicas para garantir maior transparência, controle social e melhoria dos serviços.

Além disso, o Manual de Ouvidoria Pública da CGU destaca a importância estratégica do cargo de ouvidor nas instituições públicas, sendo essencial nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para assegurar uma gestão mais de-

mocrática, transparente e voltada para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica (estudantes, docentes e técnicos-administrativos).

Este projeto propõe traçar um diagnóstico sobre a situação atual das ouvidorias das universidades federais em Minas Gerais no que se refere a pontos que possam influenciar o interesse dos servidores em assumir tais funções e, a partir do diagnóstico traçado, propor estratégias que possam aumentar a motivação desses servidores. Ter um titular mais motivado em uma ouvidoria pode trazer ganhos significativos para a instituição, dentre eles a melhoria na qualidade do atendimento, maior eficiência e criatividade na resolução de problemas, além da promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e positivo. Uma ouvidoria bem gerida por um titular motivado contribui para a construção de uma imagem positiva da instituição, demonstrando compromisso com a qualidade do serviço público e a valorização dos usuários.

5. PONTOS PASSÍVEIS DE SEREM INVESTIGADOS

Com base no estudo da legislação vigente, como a Lei nº 8.112/1990 e os princípios do Direito Administrativo, além de análises de trabalhos anteriores realizados pela CGU nas universidades federais e do ordenamento jurídico da OGU sobre as ouvidorias públicas federais, é possível identificar pontos capazes de promover o aumento do interesse de servidores em assumir a titularidade dessas unidades. Esses fatores podem envolver aspectos econômicos, a carga de trabalho atribuída ao cargo ou mesmo o capital cultural associado à função.

Dentre os principais elementos a serem considerados, destacam-se:

- a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade, impactando seu grau de autonomia e institucionalização;
- o tamanho da equipe disponível para o desenvolvimento dos trabalhos da ouvidoria;
- o atendimento concomitante a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que pode acarretar sobrecarga de trabalho;
- a existência de um plano de capacitação continuada para a equipe da ouvidoria, com a definição de competências desejáveis e mapea-

mento periódico das competências existentes, identificando lacunas a serem supridas por meio de capacitação;

- a formalização de critérios para a seleção do titular da ouvidoria, estabelecendo as competências necessárias ao cargo por meio de instrumento normativo;
- a proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo, por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo à entidade;
- a concessão de remuneração adicional pelo exercício da função, garantindo equivalência com cargos de similar relevância;
- não sendo um cargo de exclusividade, a carga de trabalho dos titulares da ouvidoria decorrente do acúmulo de tarefas relacionadas às demais atribuições do servidor;
- para docentes, a inclusão de critérios nos normativos de progressão e promoção que valorizem o exercício da titularidade na ouvidoria.

Outros fatores poderão ser identificados ao longo do mapeamento, contribuindo para o aprimoramento das estratégias destinadas a aumentar a motivação e o engajamento dos servidores.

6. MÉTODO

6.1. Local da intervenção

A intervenção será realizada nas 11 universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais:

- Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG)
- Universidade Federal de Itajubá (Unifei)
- Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
- Universidade Federal de Lavras (Ufla)
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop)
- Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
- Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)

6.2. Sujeitos da intervenção

O público-alvo deste levantamento abrange gestores e responsáveis pelas universidades federais, que desempenham o papel de indicar os ouvidores, bem como os próprios ouvidores das instituições. O objetivo é facilitar o processo de nomeação, assegurando a escolha de servidores mais motivados para o exercício da função.

Indiretamente, toda a equipe da ouvidoria poderá ser impactada pelas estratégias eventualmente propostas. Além disso, em um contexto mais amplo, a comunidade acadêmica como um todo (composta por todos aqueles que podem acessar os serviços da ouvidoria) será beneficiada por estratégias que promovam a motivação e o engajamento do titular da ouvidoria, resultando em um funcionamento mais eficiente e alinhado às demandas institucionais.

6.3. Plano de ações

A intervenção será dividida em quatro etapas principais:

1. Identificação dos fatores capazes de influenciar o interesse dos servidores em assumir a titularidade das ouvidorias das universidades públicas.

Com base no estudo da legislação vigente, como a Lei nº 8.112/1990 e os princípios do Direito Administrativo, além de análises de trabalhos anteriores realizados pela CGU nas universidades federais e no ordenamento jurídico da OGU sobre as ouvidorias públicas federais, serão prospectadas oportunidades para aumentar o interesse de servidores em assumir a titularidade dessas unidades.

Prazo previsto: até 28/03/2025.

2. Envio de formulário para mapeamento das universidades federais em Minas Gerais quanto aos pontos identificados na etapa anterior.

Elaboração e envio de formulário digital aos ouvidores das 11 IFES de Minas Gerais, contendo perguntas relacionadas aos fatores identificados na etapa anterior, com o objetivo de realizar um diagnóstico e subsidiar a proposição de estratégias de melhoria.

Prazo previsto: de 31/03/2025 a 28/04/2025.

3. Análise das respostas recebidas

Com base nas respostas coletadas, será desenvolvida análise voltada à identificação de estratégias eficazes de motivação dos ouvidores.

Prazo previsto: de 29/04/2025 a 30/05/2025.

4. Proposição de estratégias para promover a motivação dos titulares das ouvidorias

Elencar as estratégias identificadas como adequadas para o atingimento do objetivo proposto.

Prazo previsto: de 31/05/2025 a 23/06/2025.

6.4. Abordagem / procedimentos / tipo / interpretação

Trata-se de uma abordagem sistêmica, destinada a identificar e compreender, de forma ampla, os fatores envolvidos, com propostas de atuação sobre as múltiplas variáveis e interações que podem influenciar a escolha do titular do cargo de ouvidoria.

Como procedimento metodológico, será adotado o estudo de casos (nas 11 universidades federais de Minas Gerais) juntamente com o procedimento estruturalista, com o objetivo de analisar as instituições e o funcionamento de suas ouvidorias e, a partir disso, propor estratégias de aprimoramento.

Quanto às técnicas de pesquisa, será realizado o envio de questionário on-line às universidades, bem como pesquisa quantitativa para mensurar e analisar os dados coletados.

Além disso, este trabalho será interpretado segundo o método sistêmico, considerando que o problema investigado nas 11 universidades federais de Minas Gerais se projeta em escala nacional, e que as estratégias propostas poderão, eventualmente, ser aplicadas às demais IFES do país.

6.5. Avaliação e monitoramento

A avaliação dos resultados deste levantamento deverá considerar os seguintes fatores:

- a qualidade na interpretação dos dados levantados e a identificação de padrões e fatores que impactam o interesse dos servidores;
- a proposição de estratégias claras, viáveis e inovadoras para aumentar a motivação e o engajamento dos servidores.

A médio e longo prazos, o impacto das estratégias poderá ser avaliado por meio do fortalecimento das ouvidorias e da contribuição para melhorias na administração das universidades.

6.6. Resultados esperados

Após a implementação das ações propostas, espera-se obter:

- um diagnóstico das 11 universidades federais de Minas Gerais quanto a fatores passíveis de motivar servidores em assumir a titularidade da ouvidoria;
- estratégias efetivas que auxiliem os gestores na seleção de agentes públicos engajados e motivados para o exercício da titularidade da ouvidoria.

O sucesso da intervenção depende diretamente da eficácia das estratégias levantadas após o diagnóstico obtido, bem como da sua possibilidade real de implementação nas universidades.

6.7. Antecipação de cenários e estratégias iniciais para a motivação na Ouvidoria

De maneira mais prática e aplicável, para cada um dos pontos que serão investigados, já é possível antecipar um cenário de provável atuação, considerando a confirmação das hipóteses levantadas na etapa 1. A seguir, são analisados os potenciais pontos de desmotivação do titular de uma ouvidoria pública e apresentadas estratégias de atuação para minimizá-los ou mitigá-los.

Vale reforçar que, após o envio do formulário e a análise das respostas, outros fatores poderão ser identificados e examinados, possibilitando o desenvolvimento de novas estratégias para auxiliar os gestores na seleção de agentes públicos motivados para o exercício da titularidade da ouvidoria. Além disso, as boas práticas eventualmente registradas nos formulários pelos ouvidores poderão ser compartilhadas como benchmarking, propiciando sua adoção em outras universidades.

TABELA 1 • PROVÁVEIS CENÁRIOS

PONTO QUE SERÁ INVESTIGADO POR MEIO DO FORMULÁRIO	SITUAÇÃO ENCONTRADA	POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO
- a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade, impactando no seu grau de autonomia e institucionalização.	Se a ouvidoria não possui estrutura formal e não há atribuição de suas competências, sua atuação será limitada e discricionária, o que pode desmotivar seu titular.	- Estruturar formalmente a ouvidoria, com vinculação direta ao Reitor ou a conselho de administração, de forma a garantir institucionalização e autonomia ao ouvidor.
- o tamanho da equipe disponível para o desenvolvimento dos trabalhos da ouvidoria; - o atendimento concomitante a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que pode acarretar sobrecarga de trabalho.	Para que a ouvidoria consiga desenvolver suas competências legais, é necessário dotá-la de força de trabalho suficiente frente às demandas crescentes de atuação. Ainda, com proporção de servidores públicos efetivos significativamente superior a agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários.	- Adequar a força de trabalho às demandas da Ouvidoria de modo a favorecer a eficiência operacional e evitar a sobrecarga de funções.
- a existência de um plano de capacitação continuada para a equipe da ouvidoria, com lista de competências desejáveis para a equipe e mapeamento periódico das competências existentes com a identificação de lacunas a serem supridas mediante capacitação.	Para o bom funcionamento da ouvidoria, é necessário contínuo treinamento da equipe. A falta de capacitação é um fator que impacta negativamente no desempenho da equipe e consequentemente na sua motivação.	- Mapear periodicamente as competências existentes na equipe, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação; - Desenvolver um Plano de Capacitação continuada para a equipe, contemplando os temas necessários ao funcionamento eficiente da ouvidoria.

PONTO QUE SERÁ INVESTIGADO POR MEIO DO FORMULÁRIO	SITUAÇÃO ENCONTRADA	POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - a formalização de critérios para a seleção do titular da ouvidoria estabelecendo as competências necessárias para o cargo de titular da unidade por meio de instrumento normativo; - a proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo, por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo à entidade. 	<p>A motivação e o engajamento do titular da ouvidoria estão diretamente relacionados aos critérios de sua seleção e à segurança no cargo. Sem mecanismos de proteção instituídos e critérios formalizados, são reduzidas as chances de escolha de servidor qualificado para desempenhar a função com excelência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instituir critério formal que define as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, bem como forma ou procedimento de seleção; - Instituir mecanismo formal de proteção do titular da unidade, com supervisão ou monitoramento externo à entidade.
<ul style="list-style-type: none"> - a concessão de remuneração adicional pelo exercício da função, garantindo equivalência com cargos de similar relevância. 	<p>Uma remuneração equiparada a cargos de similar relevância na instituição não apenas atrai servidores mais qualificados, como também fortalece a ouvidoria, conferindo-lhe maior reconhecimento e prestígio diante dos demais departamentos da IFES, o que resulta em melhoria na qualidade do atendimento ao manifestante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a equiparação da remuneração do titular da ouvidoria à de cargos de similar relevância na universidade.
<ul style="list-style-type: none"> - não sendo um cargo de exclusividade, a carga de trabalho dos titulares da ouvidoria decorrente do acúmulo de tarefas relacionadas às demais atribuições do servidor impacta negativamente no seu desempenho. 	<p>Para que o ouvidor consiga desenvolver um trabalho de excelência, é essencial que sua dedicação seja integral à função, sem a sobrecarga de tarefas provenientes de outras atribuições do servidor. A exclusividade é crucial para garantir que o servidor se concentre plenamente nas suas atribuições na ouvidoria e para evitar eventuais conflitos de interesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar as providências necessárias para a implementação da exclusividade no cargo de Ouvidor, garantindo a imparcialidade, a independência e a eficiência necessárias para o bom funcionamento da Ouvidoria, em consonância com os princípios da boa gestão pública.
<ul style="list-style-type: none"> - para docentes, a inclusão de critérios nos normativos de progressão/promoção que valorizem o exercício da titularidade na ouvidoria podem impactar positivamente a motivação dos professores neste exercício. 	<p>Segundo Maria Sylvia Di Pietro, no regime estatutário, a progressão na carreira do magistério público está condicionada ao cumprimento de requisitos legais, como tempo de serviço, titulação acadêmica e avaliação de desempenho. Se essa avaliação de desempenho reconhecer e valorizar o exercício da titularidade na ouvidoria, atribuindo-lhe uma pontuação significativa e equivalente às demais funções na instituição, é provável que aumente o interesse em seu exercício. Caso contrário, sem uma pontuação relevante, o professor em fase de progressão pode não se sentir motivado a assumir a ouvidoria, já que isso implicaria em abrir mão de pontuar para avançar no seu plano de carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir nos critérios de progressão e promoção dos docentes a valorização do exercício da titularidade na Ouvidoria, com pontuação suficiente para equivaler o exercício da função de ouvidor a outras atribuições relevantes dentro da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para garantir a eficácia das estratégias propostas, é fundamental estabelecer um processo contínuo de avaliação e monitoramento, utilizando indicadores específicos.

A seguir, são apresentados alguns indicadores prováveis para medir o impacto das ações propostas:

6.8. Indicadores quantitativos

Composição da força de trabalho da ouvidoria: relação entre servidores públicos efetivos e agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários). Meta: os agentes não efetivos devem corresponder a menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

Capacitação da equipe: percentual de servidores treinados em relação ao total da força de trabalho da ouvidoria. Meta: pelo menos 80% da equipe deve participar de programas de treinamento ou capacitação anualmente.

6.9. Indicadores qualitativos – meta de 100% de execução

Algumas estratégias devem ser plenamente implementadas para garantir a motivação e a valorização do titular da ouvidoria, tais como:

- formalização da estrutura da ouvidoria, com vinculação direta ao reitor, reforçando sua autonomia e importância institucional;

- definição de critérios formais para o cargo de ouvidor, contemplando competências mínimas e um processo estruturado de seleção;
- implementação de mecanismos formais de proteção do titular;
- equiparação da remuneração do ouvidor, com gratificação equivalente à de cargos de similar relevância na universidade;
- exclusividade no exercício da função, sem acúmulo de atribuições alheias à ouvidoria;
- valorização do exercício da titularidade na ouvidoria nos critérios de progressão e promoção docente, por meio de normativos institucionais com pontuação equivalente à de outras funções estratégicas da universidade.

O monitoramento contínuo desses indicadores permitirá avaliar o impacto das estratégias propostas, garantindo um ambiente mais favorável ao exercício da titularidade da ouvidoria e fortalecendo sua atuação no âmbito institucional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Ouvidoria Pública*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Relatórios de avaliação de ouvidorias integrante do SisOuv responsáveis por receber e analisar as manifestações referentes a serviços públicos prestados por instituições de ensino do poder executivo federal*. Disponível em: https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/relatorios/avaliacao-de-ouvidorias-do-sisouv/instituicoes-de-ensino?b_start=int=0. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8112cons.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Código de Defesa do Usuário do Serviço Público. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/13460.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020. Dispõe sobre critérios e procedimentos para 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-1.181-de-10-de-junho-de-2020-261759361>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Portaria nº 3.109, de 31 de dezembro de 2020. Altera a Portaria n. 1.181, de 10 de junho de 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/78284>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. *Direito Administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Andresa Coelho Penido de Moraes • Auditora Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (CGU) há mais de 20 anos, com experiência em prevenção e combate à corrupção, integridade pública e fortalecimento de ouvidorias. Atualmente coordena o Núcleo de Ações de Ouvidoria e Prevenção à Corrupção da CGU em Minas Gerais, liderando iniciativas voltadas à transparência, participação social, integridade, ouvidoria e enfrentamento aos assédios moral e sexual e à discriminação. É defensora do fortalecimento da liderança feminina e da cultura de ética e integridade no serviço público brasileiro. Graduada em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (1999), é pós-graduada em Engenharia de Telecomunicações (2002) e em Ouvidoria Pública (2025). Instituição à qual está vinculada: Controladoria Geral da União (CGU).

ANEXO I • FORMULÁRIO ENVIADO ÀS IFES

Após elaboração do projeto de intervenção, foi criado o seguinte formulário no sistema Forms e enviado aos ouvidores das 11 universidades federais de Minas Gerais, em conformidade com o planejamento descrito no item 2 do campo “Método - Plano de Ações” deste projeto:

Uma Análise das Motivações dos Titulares nas Ouvidorias das Universidades Federais de MG

Introdução: Este projeto de pós-graduação pretende analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto a fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas, mapeando desafios e boas práticas.

O formulário deve ser preenchido pelo(a) titular da ouvidoria da universidade.

1. Informe seu nome completo:

Insira sua resposta

2. Informe sua Universidade:

Selecionar sua resposta (lista com o nome das 11 universidades)

3. Qual a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade?

- A ouvidoria não possui estrutura formal e não há atribuição de suas competências para unidade específica da universidade.
- A ouvidoria não possui estrutura formal, e suas competências são atribuídas a unidade específica da universidade.
- A ouvidoria é institucionalizada por meio de estrutura formal vinculada a área meio ou subunidade finalística da universidade.
- A ouvidoria possui estrutura formal vinculada a autoridade máxima, dirigente máximo ou conselho de administração.

4. Quantas pessoas trabalham na ouvidoria?

Selecionar sua resposta (lista com opção de 1 a 7 ou mais)

5. Qual é a proporção, na ouvidoria, de servidores públicos efetivos e agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários?

- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem mais de 80% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 50% e 80% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 20% e menos de 50% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

6. A ouvidoria possui um plano de capacitação para a sua equipe?

- () A ouvidoria não possui mapeamento de competências desejáveis e não dispõe de ferramentas para registro das capacitações realizadas pela equipe.
- () Existe uma lista de competências desejáveis para a equipe de ouvidoria, mas não há um controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas e as competências já adquiridas.
- () A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.
- () A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação. São garantias as condições necessárias para a execução do Plano (orçamento, contratações etc). Existe controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas, inclusive sobre a sua qualidade, e tais informações são utilizadas para a revisão anual do Plano de Capacitação.

7. O(A) titular da ouvidoria possui alguma proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo?

- () Não há nenhum mecanismo de proteção instituído, além da Portaria CGU 1.181/2020.
- () Não há mecanismo formalizado, mas existem proteções gerais que são observadas pelos dirigentes, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- () Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, contudo sem supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- () Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

8. Existem critérios claros e objetivos para a seleção de titular da ouvidoria?

- () Não há critério formalizado ou costume institucional que ampare a seleção, além da Portaria CGU 1.181/2020.
- () Não há critério formalizado, mas existe um mapeamento com as competências desejáveis do titular da unidade, o qual pode auxiliar na escolha do titular, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- () Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, e ele define ao menos as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- () Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, que define as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, bem como forma ou procedimento de seleção, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

9. O(A) titular da ouvidoria recebe algum tipo de remuneração adicional para exercer suas atividades?

- Não
- Recebe um cargo, porém sem remuneração adicional
- Recebe função com remuneração baixa em relação a outros cargos de igual relevância
- Recebe função com remuneração equiparada a outros cargos de igual relevância e suficiente para motivar o exercício

10. Existe na universidade alguma regra de exclusividade no desempenho das atividades do cargo de titular da ouvidoria?

- O titular da ouvidoria não desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo.
- O titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, mas sem determinação expressa em normativo interno.
- O titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo conforme determinação expressa em normativo interno.

11. O(A) titular da ouvidoria é docente?

- Sim
- Não

12. Se Não, informar o cargo:

Insira sua resposta

13. Se Sim, o docente concilia suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

- Sim
- Não

14. Como conciliar suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

- Alguns prazos de atendimento das manifestações são descumpridos e não há análises gerenciais aprofundadas.
- Os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, mas não são feitas análises gerenciais aprofundadas.
- Os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, e algumas análises gerenciais são desenvolvidas.
- Além de ensino, pesquisa e extensão, os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos e análises gerenciais relevantes são desenvolvidas, como a avaliação dos serviços públicos prestados.

15. Na Instituição existe critério nos normativos de progressão/promoção de docentes que pontue o exercício na ouvidoria?

- Não
- O normativo é amplo, menciona cargo de gestão, e a pontuação não é estimulante.
- Existe, mas a pontuação não é estimulante.
- Existe, e a pontuação estimula o docente a aceitar o cargo de titular da ouvidoria.

16. A ouvidoria é também responsável por manifestações da LAI?

- Sim
- Não

17. A ouvidoria é também responsável por LGPD?

- Sim
- Não

18. Na sua opinião, o que é importante para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria? (ex: Equipe maior / Equipe mais capacitada / Remuneração adicional / Maior autonomia...)

Insira sua resposta

19. Na sua opinião, considerando as limitações de pessoal e orçamentárias, o que poderia ser feito internamente para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria?

Insira sua resposta

20. Fique à vontade para comentar alguma pergunta anterior que poderia ter sido respondida de forma diferente das opções fornecidas.

Insira sua resposta

ANEXO II • ANÁLISE DAS RESPOSTAS RECEBIDAS

Das 11 universidades convidadas a participar, apenas 2 não responderam ao questionário. Contudo, de acordo com dados de 2023 apresentados pelo Painel Estatístico do Censo da Educação Superior do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWWM4YWMTNGlX-ZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>), as universidades que responderam representam 86% do total de matrículas efetivadas em Minas Gerais em 2023. Esse percentual demonstra a representatividade e a suficiência dos dados obtidos para o trabalho em desenvolvimento.

Com base nas respostas coletadas, foram desenvolvidas as seguintes análises:

3. Qual a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade?

Das 9 universidades que responderam, 8 disseram que a ouvidoria possui estrutura formal vinculada a autoridade máxima, dirigente máximo ou conselho de administração.

Apenas 1 disse que a ouvidoria é institucionalizada por meio de estrutura formal vinculada a área meio ou subunidade finalística da universidade.

Essas respostas indicam que, de modo geral, as ouvidorias estão integradas de forma adequada nas estruturas institucionais das universidades respondentes, garantindo um posicionamento relevante e condizente com a sua função.

4. Quantas pessoas trabalham na ouvidoria?

Das 9 universidades participantes, 55% (5 de 9) informaram ter 2 pessoas trabalhando na ouvidoria.

22% (2 de 9) têm apenas 1 pessoa atuando.

11% (1 de 9) contam com 4 pessoas na equipe.

11% (1 de 9) têm 5 pessoas atuando.

Esses números indicam que, em geral, as ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais contam com equipes reduzidas, o que pode refletir em desafios para o atendimento e o fortalecimento desse serviço.

5. Qual é a proporção, na ouvidoria, de servidores públicos efetivos e agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários?

Das 9 universidades que responderam, 6 informaram que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

2 delas responderam que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 20% e menos de 50% da força de trabalho da ouvidoria.

Apenas 1 informou que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 50% e 80% da força de trabalho da ouvidoria.

Esses dados revelam que, de modo geral, a maior parte das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais é composta por servidores públicos efetivos. A presença de agentes públicos não efetivos (como comissionados, terceirizados ou estagiários) costuma ser minoritária.

6. A ouvidoria possui um plano de capacitação para a sua equipe?

Dentre as 9 universidades que responderam, 66% informaram que sua ouvidoria não possui mapeamento de competências desejáveis ou não há um controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas e as competências já adquiridas.

33% responderam que sua ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.

Os dados indicam que a maioria das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais ainda não possui um plano de capacitação estruturado e formalizado para suas equipes. Contudo, 33% das ouvidorias informaram possuir práticas mais robustas, com mapeamento de competências e planos de capacitação formalizados.

A capacitação contínua das equipes é essencial para o bom funcionamento das ouvidorias, pois amplia o conhecimento técnico e as habilidades interpessoais necessárias para lidar com demandas complexas, fortalecer a transparência e a credibilidade institucional, além de assegurar maior eficiência no atendimento às demandas da comunidade acadêmica. A presença ou ausência de planos de capacitação impacta diretamente na capacidade da ouvidoria de promover um ambiente universitário mais participativo e responsivo.

7. O(A) titular da ouvidoria possui alguma proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo?

As respostas indicam que 55% das universidades respondentes não dispõem de nenhum mecanismo de proteção instituído, além do previsto pela Portaria CGU 1.181/2020.

22% informaram que há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, contudo sem supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além do que determina a Portaria CGU nº 1.181/2020.

Por fim, 22% das universidades declararam que há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além do previsto pela Portaria CGU nº 1.181/2020.

Esses dados revelam que, embora parte das universidades já conte com instrumentos adicionais de proteção, a maioria ainda não possui salvaguardas institucionais robustas para garantir a independência e a estabilidade do(a) titular da ouvidoria

8. Existem critérios claros e objetivos para a seleção de titular da ouvidoria?

Das 9 universidades que responderam, 55% informaram que não há critério formalizado ou costume institucional que ampare a seleção, além da Portaria CGU 1.181/2020.

Já 45% declararam possuir critério institucionalizado por meio de instrumento formal, e ele define ao menos as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

Nenhuma universidade indicou ter um critério formalizado que inclua tanto as competências necessárias quanto o procedimento ou forma de seleção para o cargo, além do que estabelece a Portaria CGU nº 1.181/2020.

Esses resultados indicam que, apesar de alguma progressão na formalização dos critérios de seleção, ainda há uma lacuna significativa no estabelecimento de processos claros e objetivos para a escolha do(a) titular da ouvidoria. A ausência de procedimentos transparentes pode comprometer a autonomia, a imparcialidade e a legitimidade da função, tornando necessária a criação e a implementação de mecanismos mais robustos para garantir a qualificação adequada e a independência desse cargo estratégico nas universidades.

9. O(A) titular da ouvidoria recebe algum tipo de remuneração adicional para exercer suas atividades?

Apenas 1 universidade informou que não recebe remuneração adicional para exercer suas atividades.

55% recebem remuneração inferior à de outros cargos de igual relevância, enquanto 33% recebem remuneração equiparada e considerada suficiente para motivar o desempenho da função.

Os dados mostram que a maioria das universidades federais de Minas Gerais concede algum tipo de remuneração adicional ao(a) titular da ouvidoria, embora exista disparidade quanto ao valor e ao reconhecimento financeiro dessa função.

Essa variação na forma de remuneração revela a necessidade de políticas mais uniformes e transparentes para valorizar adequadamente a atuação do(a) titular da ouvidoria. A definição de remuneração justa e equiparada a funções equivalentes é fundamental para assegurar a atratividade, a motivação e o fortalecimento das ouvidorias como espaços estratégicos da universidade.

10. Existe na universidade alguma regra de exclusividade no desempenho das atividades do cargo de titular da ouvidoria?

Das 9 universidades participantes:

- 7 informaram que o titular da ouvidoria não exerce exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo.
- 1 universidade relatou que o titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, mas não há determinação expressa em normativo interno.
- 1 universidade informou que o titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, com determinação expressa em normativo interno.

Os dados indicam que, na maioria das universidades federais de Minas Gerais (7 de 9), o(a) titular da ouvidoria não exerce exclusivamente as atividades relacionadas à função. Apenas 2 universidades têm titulares dedicados exclusivamente às funções de ouvidoria, sendo que, em uma delas, essa exclusividade não está formalmente estabelecida em normativo interno.

Esse panorama demonstra que a acumulação de funções é a regra em boa parte das universidades, o que pode comprometer a disponibilidade, a qualidade e a imparcialidade das atividades desempenhadas na ouvidoria. A exclusividade no desempenho das funções de ouvidoria, especialmente quando formalizada em normativo interno, é essencial para garantir maior independência, foco e eficácia no tratamento das demandas, além de reforçar a legitimidade e a credibilidade do serviço de ouvidoria no ambiente acadêmico.

16. A ouvidoria é também responsável por manifestações da LAI?

A grande maioria das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais (8 em 9) também é responsável pelo atendimento às manifestações relacionadas à LAI. Essa acumulação de atribuições indica que as ouvidorias exercem um papel estratégico e multifuncional dentro das instituições, atuando não apenas como canal de escuta da comunidade acadêmica, mas também como ponto central na transparência e no acesso à informação pública.

Essa responsabilização conjunta pode ampliar a relevância e o impacto das ouvidorias, porém também impõe desafios relacionados à capacidade técnica e estrutural para gerir adequadamente demandas diversas e complexas. Dessa forma, é fundamental que as ouvidorias contem com recursos humanos qualificados e processos bem organizados para garantir eficiência e efetividade no atendimento tanto das manifestações quanto dos pedidos de informação pública.

17. A ouvidoria é também responsável por LGPD?

Dos 9 participantes, 3 ouvidorias acumulam a responsabilidade pelo atendimento das demandas relacionadas à LGPD, enquanto 66% das ouvidorias não assumem essa atribuição.

Para que essa acumulação entre ouvidoria e LGPD seja eficaz, é imprescindível que a ouvidoria conte com equipe capacitada, recursos adequados e processos bem estruturados para gerir as especificidades da LGPD sem comprometer a qualidade dos serviços prestados em ambas as áreas.

Para as perguntas relativas à docência:

11. O(A) titular da ouvidoria é docente?

13. Se Sim, o docente concilia suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

Atualmente, das 9 universidades participantes, 3 possuem docentes como titulares da ouvidoria. Em todos esses casos, os docentes conciliam suas atividades de ensino, pesquisa e extensão com as funções exercidas na ouvidoria.

Essa situação evidencia o desafio enfrentado pelos docentes que atuam como titulares da ouvidoria: embora essa atuação enriqueça sua perspectiva, aproximando-os das demandas institucionais e ampliando sua capacidade de diálogo com a comunidade acadêmica, eles precisam conciliar as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) com as responsabilidades administrativas e de escuta ativa inerentes à ouvidoria. Essa sobreposição de funções pode resultar em uma carga de trabalho significativa, exigindo uma gestão eficiente do tempo e das prioridades.

14. Como conciliar suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

Das 3 universidades que atualmente possuem docentes como titulares das ouvidorias, 1 informou que os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, mas não são feitas análises gerenciais aprofundadas. As outras 2 disseram que os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, e algumas análises gerenciais são desenvolvidas.

Os dados mostram que, nas universidades onde docentes acumulam as funções de titular da ouvidoria, os prazos de atendimento das manifestações são, em geral, cumpridos. No entanto, essa conciliação entre as atividades docentes (ensino, pesquisa e extensão) e as atribuições da ouvidoria resulta em limitações significativas quanto à realização de análises gerenciais mais aprofundadas e à avaliação dos serviços públicos prestados.

A ausência de análises gerenciais relevantes pode indicar que a sobrecarga de atividades compromete a capacidade das ouvidorias de desempenhar seu papel estratégico na melhoria contínua da gestão e na promoção da qualidade institucional.

15. Na Instituição existe critério nos normativos de progressão/promoção de docentes que pontue o exercício na ouvidoria?

Apenas 1 universidade informou que existe critério nos normativos de progressão/promoção de docente, e que a pontuação estimula o docente a aceitar o cargo de titular da ouvidoria. Nas outras 2, não há critério vigente.

Essa falta de reconhecimento formal nos processos de progressão e promoção pode desestimular docentes a aceitar ou permanecer no cargo de ouvidoria, pois não há contrapartida institucional que valorize o impacto e a importância desse trabalho. A ausência de critérios específicos para pontuar essa atividade também contribui para a percepção de que as funções na ouvidoria são secundárias ou de menor relevância em relação às atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, observa-se a necessidade de que as universidades adotem políticas claras de valorização do trabalho desempenhado na ouvidoria, reconhecendo-o como parte fundamental do serviço público e da gestão universitária. A inclusão de critérios de pontuação nos processos de progressão e promoção docente pode funcionar como um estímulo para atrair profissionais qualificados e comprometidos, além de reforçar a legitimidade e a autonomia das ouvidorias.

Compilado das 3 últimas perguntas do formulário, de texto aberto, para que o titular da ouvidoria se manifestasse sobre:

18. Na sua opinião, o que é importante para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria? (ex: Equipe maior / Equipe mais capacitada / Remuneração adicional / Maior autonomia...)

19. Na sua opinião, considerando as limitações de pessoal e orçamentárias, o que poderia ser feito internamente para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria?

20. Fique à vontade para comentar alguma pergunta anterior que poderia ter sido respondida de forma diferente das opções fornecidas.

As respostas demonstram que a principal demanda para estimular e motivar o titular da ouvidoria nas universidades federais está relacionada ao aumento e à adequação das equipes, que hoje são frequentemente insuficientes para dar conta do volume e da complexidade das demandas. Além disso, há forte consenso sobre a importância de oferecer uma remuneração adicional justa e compatível com a responsabilidade do cargo, equiparada a outros cargos de direção na universidade, como pró-reitorias e corregedorias. Muitos titulares também defendem a dedicação exclusiva à função, o que exigiria liberação de encargos didáticos para docentes e clareza normativa sobre essa exclusividade.

Outros fatores apontados incluem a necessidade de maior autonomia, mecanismos institucionais de proteção contra retaliações, incentivo à capacitação continuada e maior reconhecimento interno do trabalho da ouvidoria. Foram mencionadas ainda dificuldades específicas, como a perda recente de gratificações e a ausência de reuniões com a alta gestão, que impactam diretamente a motivação dos titulares.

Considerando as limitações orçamentárias e de pessoal, algumas universidades veem como fundamental a adoção de medidas internas, como maior apoio institucional, criação de normativos que reconheçam a dedicação exclusiva e melhor distribuição dos recursos humanos já existentes. Há também a percepção de que as atribuições adicionais – especialmente as relacionadas à LAI e à LGPD – acabam sobrecarregando ainda mais as ouvidorias, sem contrapartida em termos de equipe ou remuneração.

Na terceira pergunta, algumas instituições destacaram realidades próprias, como a existência de ouvidorias adjuntas específicas para casos de violência de gênero, e a necessidade de garantir incentivos e estrutura para essas funções específicas. Também surgiram reflexões sobre o contexto de burocratização crescente e falta de articulação entre os órgãos de controle, que acabam gerando sobrecarga de trabalho e desestímulo ao exercício da função.

No geral, o compilado das respostas mostra que a motivação e o estímulo ao trabalho do titular da ouvidoria dependem de três pilares principais: equipe suficiente e capacitada, remuneração justa e compatível e maior apoio institucional para garantir a valorização e autonomia da função. Esses fatores são percebidos como essenciais para que a ouvidoria possa cumprir seu papel com qualidade e contribuir efetivamente para a melhoria dos serviços públicos e da gestão universitária.

ANEXO III • PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A MOTIVAÇÃO DOS TITULARES DAS OUVIDORIAS

O exercício motivado e engajado do titular da ouvidoria é essencial para garantir a qualidade e a efetividade das ouvidorias públicas nas universidades federais. Um titular motivado não apenas assegura o cumprimento dos prazos e das normas aplicáveis, mas também tem maior capacidade de realizar análises gerenciais mais estratégicas, contribuindo de forma significativa para a melhoria da prestação dos serviços e para o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Este trabalho, portanto, tem a intenção de fornecer aos altos gestores das universidades sugestões práticas de medidas e estratégias capazes de motivar os ouvidores, reconhecendo a importância do seu papel na consolidação de uma gestão universitária mais democrática, transparente e responsiva. As estratégias apresentadas podem ser priorizadas e implementadas de acordo com a realidade e as possibilidades de cada universidade, respeitando suas especificidades e potencializando a atuação das ouvidorias.

Reconhecendo essa importância estratégica, foram identificadas e propostas as seguintes estratégias:

1. Reforçar a equipe de trabalho

- Dimensionar adequadamente o número de servidores atuando na ouvidoria para que a carga de trabalho seja condizente com as demandas.
- Garantir que a equipe seja composta preferencialmente por servidores efetivos e capacitados.
- **Designação de servidores de apoio:** Sempre que possível, designar servidores específicos para lidar com as demandas da LAI e da LGPD dentro da ouvidoria, assegurando que o titular possa se concentrar na escuta ativa e no diálogo com a comunidade.

2. Oferecer remuneração adicional e justa

- Estabelecer gratificação de função ou cargo de direção proporcional à relevância e às responsabilidades do titular da ouvidoria.
- Equiparar a remuneração do titular da ouvidoria a cargos de igual importância na universidade, como pró-reitores e corregedores.

3. Promover capacitação e desenvolvimento contínuo

- Instituir plano de capacitação permanente para toda a equipe da ouvidoria, incluindo o titular, abordando temas como ética, FalaBr, LGPD, LAI e escuta qualificada.
- Mapear as competências existentes e as lacunas para nortear ações de treinamento e desenvolvimento.

4. Garantir dedicação exclusiva ou reduzir a sobrecarga

- Prever, em normativo interno, a exclusividade de atuação do titular na ouvidoria, sempre que possível.
- Caso a exclusividade não seja viável, assegurar redução de encargos em outras atividades, como docência, para docentes que acumulam funções.

5. Fortalecer a autonomia e o reconhecimento

- Garantir acesso direto e diálogo constante com a alta gestão para assegurar o alinhamento das demandas e fortalecer a atuação da ouvidoria.
- Reconhecer formalmente o trabalho do titular e das equipes de ouvidoria, inclusive nos processos de progressão e promoção funcional.

6. Melhorar a infraestrutura e os processos de trabalho

- Oferecer condições adequadas de trabalho, como sistemas atualizados e espaços físicos adequados.
- Reduzir a burocracia e racionalizar processos internos, compatibilizando as exigências dos órgãos de controle com a realidade das universidades.

7. Proteger o titular contra retaliações e interferências

- Assegurar mecanismos formais de proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critérios legítimos, ampliando a segurança para o exercício independente e imparcial das atividades.

Estas estratégias foram elaboradas a partir das respostas colhidas no questionário, das análises realizadas e das boas práticas observadas, visando fortalecer a atuação das ouvidorias e garantir que seus titulares atuem com motivação, segurança e qualidade.

O *Visual Law* como instrumento de simplificação da linguagem administrativa nas respostas de manifestação em ouvidorias públicas: proposta de modelo

Maria da Conceição Pereira de Sousa

Orientadora: *Me. Leticia Maria Silva Andrade Magalhães*

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no formato de Projeto de Intervenção (PI), apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Ouvidoria Pública, modalidade EaD, da Verbo Jurídico, em parceria com a Controladoria Geral da União (CGU) e Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), como requisito para obtenção do título de Especialista em Ouvidoria Pública.

Resumo: Proposição do *Visual Law* associada à linguagem simples nas respostas ao cidadão manifestante de uma Ouvidoria Pública Federal. Apresenta proposta do uso de elementos gráficos, ícones, diagramas e infográficos, da técnica *Visual Law*, alinhado à linguagem simples, nas respostas às manifestações de Ouvidoria, visando conteúdos acessíveis e compreensíveis, independentemente do nível de instrução do cidadão. Tem como objetivo geral efetivar o uso do *Visual Law* em associação com a linguagem simples para facilitar a comunicação administrativa nas respostas de manifestação de Ouvidoria, do tipo solicitação. Trata-se de estudo exploratório, com método indutivo, abordagem qualitativa, pautado na pesquisa bibliográfico-documental e análise descritiva, voltado à Ouvidoria Pública Federal. A aplicação do *Visual Law* propiciará a desburocratização da comunicação entre a Instituição e o manifestante, aumentando a transparência e a efetividade no atendimento. Espera-se que a adoção da proposta melhore a eficácia das respostas, promovendo maior transparência e satisfação dos manifestantes das Ouvidorias.

Palavras-chave: administração pública, comunicação institucional, manifestações de ouvidoria, *visual law*, linguagem simples

1. INTRODUÇÃO

No horizonte contemporâneo, marcado pela cultura da inovação tecnológica, o dinamismo da informação e a busca por processos e resultados cada vez mais rápidos e versáteis, de fácil entendimento, é uma constante.

E na Administração Pública, esse cenário não deve ser diferente sendo a comunicação um elemento fundamental para a promoção, transmissão e compreensão da linguagem institucional interna e externa, com o propósito de disseminar, de modo claro e objetivo, as informações.

Contudo, o processo de comunicação institucional nem sempre ocorre com fluidez para o cidadão demandante, que normalmente se depara com uma linguagem tecnicista, de baixa compreensão ou pouco acessível. Há que se considerar que o destinatário da mensagem precisa decodificá-la para compreendê-la. Portanto, não é exagero enfatizar que, no contexto administrativo, uma mensagem excessivamente técnica e hermética em sua composição linguística pode gerar interpretações equivocadas ou confusas para aqueles sem formação específica.

Assim, no processo comunicacional do serviço público, é essencial que o cidadão comum, a partir de uma linguagem simples, seja capaz de entender a mensagem e expressar sua percepção relativa a ela. Dessa forma, a linguagem simples na Administração Pública propicia uma comunicação mais clara e objetiva para uma compreensão imediata, contribuindo para a redução das barreiras linguísticas que dificultam o entendimento das mensagens institucionais, promovendo o acesso ao público em geral e eficácia do processo, rumo à democratização da informação e à efetivação dos direitos dos cidadãos, bem como ao fortalecimento da cidadania, transparência e confiança nas instituições governamentais.

Nessa linha de raciocínio, a linguagem simples é fundamental no processo da comunicação administrativa, e, instrumentos que impactam diretamente na democratização dessa linguagem são ferramentas facilitadoras, a exemplo do *Visual Law*, que utiliza as diretrizes do design para melhorar a compreensão e retenção da informação, uma vez que incorpora no processo de comunicação, meios visuais como ícones, gráficos e infográficos, com a intenção de apresentar informações de maneira mais clara e intuitiva.

A partir disso, depreende-se que, no âmbito das Ouvidorias Públicas, o *Visual Law* é um instrumento potencial de transformação da mensagem comunicada, ao propiciar mais acessibilidade, transparência e compreensão dos dados a todo e qualquer cidadão, sem levar em conta, sua instrução educacional ou nível linguístico, pois trata-se de uma técnica que pode complementar o uso da linguagem simples nas respostas das manifestações recebidas, no intuito de que a mensagem de resposta seja, não só precisa e compreensível, mas também atraente visualmente. Isso significa que, a harmonização das duas abordagens pode projetar a maximização do processo de comunicação administrativa nas respostas ao cidadão em manifestações de uma Ouvidoria Pública, a exemplo da Ouvidoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), reforçando a acessibilidade e compreensão, sem comprometimento da precisão técnica.

Com base nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema de exploração: *Como o Visual Law contribui para simplificar a linguagem das respostas fornecidas ao cidadão nas manifestações do tipo solicitação recebidas em uma Ouvidoria Pública Federal?*

Na perspectiva de responder à questão levantada, elenca-se como objetivo geral “Efetivar o uso do *Visual Law* em associação com a linguagem simples para facilitar a comunicação administrativa nas respostas de manifestação, do tipo solicitação, em de Ouvidoria de uma IFES”, em que pretende-se realizar uma investigação exploratória, com utilização de método indutivo e abordagem qualitativa, auxiliada pela pesquisa bibliográfico-documental e pesquisa de campo no âmbito da Ouvidoria da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), realizando uma análise descritiva.

A investigação proposta neste projeto justifica-se por possibilitar a aplicação do *Visual Law*, em conjunto com a linguagem simples, na reformulação das respostas administrativas elaboradas pelas áreas demandadas pelos cidadãos, quando do atendimento das manifestações encaminhadas à Ouvidoria, iniciativa que propicia respostas mais claras, objetivas e acessíveis à compreensão de todos.

Com relação à estrutura, para além desta Introdução e das Referências ao final do documento, o projeto aponta os objetivos geral e específicos da investigação, bem como sua justificativa e relevância;

descreve o caminho a ser percorrido para realização da investigação, que será de cunho exploratório, com uso de método indutivo e abordagem qualitativa, partindo de procedimentos de pesquisa bibliográfico-documental, pesquisa de campo e realização de análise descritiva; e por fim, elenca os resultados esperados com a aplicação da proposta de intervenção, a partir do uso do *Visual Law* associado à linguagem simples, visando facilitar a compreensão e entendimento do cidadão relativo às respostas das áreas de atuação demandadas nas manifestações de Ouvidoria da UFMA.

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Nesta seção apresentam-se os objetivos da pesquisa (geral e específicos), bem como sua justificativa.

2.1. Objetivo geral

Efetivar o uso do *Visual Law* em associação com a linguagem simples para facilitar a comunicação administrativa nas respostas de manifestação de Ouvidoria, do tipo solicitação.

2.1.1. Objetivos específicos

- a) Verificar o nível de compreensão e satisfação com as respostas dos setores administrativos da UFMA nas manifestações de Ouvidoria;
- b) Incentivar o uso da linguagem simples na comunicação administrativa apresentada como resposta às manifestações de Ouvidoria;
- c) Propor modelo de resposta às manifestações de Ouvidoria, do tipo Solicitação, utilizando a linguagem simples aliada à ferramenta *Visual Law* e seu potencial de elementos gráficos, para facilitar a comunicação e o entendimento do cidadão.

2.2. Justificativa

Na Administração Pública, a linguagem administrativa muitas vezes é tecnicista e até complexa, sendo um desafio contínuo para as Ouvidorias transmitir para o cidadão as respostas das Unidades Administrativas das Instituições nas manifestações recebidas, o que prejudica a comunicação com o cidadão e até mesmo compromete a eficácia do serviço.

Uma linguagem simples, ou seja, clara, acessível e fácil de entender, é fundamental para que os cidadãos consigam compreender as informações e os procedimentos relacionados aos serviços públicos, o que facilita o acesso e a participação na vida pública. Paraguassu e Costa (2023, p. 11) asseveram: “*Uma comunicação é simples quando a pessoa que lê o documento ou escuta a mensagem consegue compreender o conteúdo de forma fácil, sem precisar reler o texto várias vezes ou pedir explicações para outras pessoas.*” Assim, a linguagem simples deve ser compreendida como uma política pública de inclusão, capaz de otimizar os processos administrativos, reduzir ruídos na comunicação institucional e promover um atendimento mais eficiente e humanizado no âmbito governamental.

Do ponto de vista legal, a Lei nº 13.460/2017, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da Administração Pública, dispõe em seu artigo 5º, inciso XIV¹, que as informações prestadas aos cidadãos devem ser claras, precisas e em linguagem simples, sem uso de siglas, jargões e estrangeirismos (Brasil, 2017). Isso evidencia que a burocracia não deve ser uma barreira entre o cidadão e seus direitos, sendo notória com a acessibilidade da linguagem. O uso de siglas e jargões técnicos, tão comuns na linguagem administrativa, pode criar confusão e afastamento, especialmente para cidadãos com menor familiaridade com o vocabulário institucional. Destaca-se ainda que a Lei também não estimula o estrangeirismo, no intuito de evitar exclusão e não dificultar o entendimento de quem não domina o idioma. Portanto, o inciso XIV não apenas orienta a forma de comunicação, mas impõe um dever de empatia e clareza por parte do Estado, obrigando-o a se comunicar com foco no cidadão, e não em si mesmo.

O princípio da linguagem simples encontra respaldo em outros dispositivos legais². Além disso, conecta-se com o movimento global de *Plain Language*

1. “XIV - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos;” (Brasil, 2017, não paginado).

2. Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527/2011 –, que orienta os órgãos públicos a garantir informações de forma clara e compreensível; o Código de Defesa do Consumidor – Lei nº 8.078/1990 –, que estabelece a oferta e apresentação de produtos ou serviços com informações corretas, claras e em língua portuguesa; a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – Lei nº 13.146/2015 –, que reforça, em diversos trechos, o direito à comunicação acessível; o Decreto nº 10.153/2019, que instituiu o Programa de Simplificação do Atendimento Digital no Governo Federal, e, menciona a importância da comunicação acessível como parte da simplificação, entre outros

(Linguagem Simples), que defende que qualquer conteúdo oficial deve ser entendido na primeira leitura, por qualquer pessoa (São Paulo, 2020). Ou seja, o movimento pela linguagem simples no setor público, tem aparecido cada vez mais em orientações técnicas e boas práticas, ganhando força como parte essencial da eficiência administrativa, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Nesse cenário, aduz-se que o uso da linguagem simples, somada a técnicas de recursos visuais como o *Visual Law*, desponta como uma valiosa intervenção no processo de comunicação da Instituição com o cidadão, ao facilitar o acesso e a compreensão da informação, sobretudo, quando transparência e clareza são fundamentais para uma confiança pública.

Na opinião de Gonçalves Filho e Oliveira (2023), o objetivo do *Visual Law* é aprimorar a experiência do usuário ao comunicar conteúdos jurídicos de maneira clara, direta e entendível, superando barreiras de compreensão no processo de comunicação. O *Visual Law* é considerado uma subárea do *Legal Design*, movimento originado entre as décadas de 2010 e 2015, na Universidade de Stanford, EUA, direcionado a “[...] elaborar produtos e serviços, como sites, propagandas e programas de computação, que facilitem a transmissão de mensagens jurídicas [...]” (Pepino, 2024, não paginado). Faz uso de imagens e recursos gráficos para facilitar a compreensão das mensagens pelo leigo.

No âmbito do serviço público, infere-se que as abordagens da linguagem simples e do *Visual Law* compartilham de um mesmo propósito, uma comunicação institucional mais clara, acessível e efetiva. A primeira facilita a compreensão por meio de uma redação objetiva, direta e livre de termos técnicos desnecessários; a segunda contribui com a integração de elementos visuais, como infográficos, ícones e fluxogramas, tornando a informação mais intuitiva (Queiroz, 2024). Dessa forma, a combinação dessas abordagens oferece um duplo benefício para o setor público: melhora tanto o aspecto linguístico quanto o visual das comunicações oficiais, reduzindo ruídos na interpretação de documentos, orientações e normativos. Isso não só facilita o trabalho interno dos servidores e gestores, que passa a entender melhor seus direitos, deveres e os procedimentos que deve seguir, além de promover um serviço público mais humano, democrático e orientado ao usuário.

Assim, o projeto justifica-se sob a perspectiva teórica, prática e social (Santaella, 2001). No âmbito teórico, visa preencher lacunas do conhecimento da área e auxiliar no entendimento dos conceitos complexos da comunicação administrativa; na questão prática, tende dinamizar o processo da comunicação administrativa nas respostas enviadas à Ouvidoria; e, por fim, na seara social, busca refletir a intervenção da realidade social no contexto da comunicação da Ouvidoria com o cidadão.

O desenvolvimento da temática tem relevância por possibilitar a aplicação do *Visual Law* em conjunto com a linguagem simples no processo das comunicações administrativas do serviço público, facilitando as respostas enviadas à Ouvidoria para atender as manifestações dos cidadãos. A motivação laboral também é um elemento que também justifica a execução deste projeto, visto que a pesquisadora atua na Ouvidoria de uma IFES, deparando-se com a linguagem tecnicista dos documentos administrativos para atendimento ao cidadão manifestante.

3. MÉTODO

O *Visual Law* é uma técnica que pode complementar a linguagem simples nas respostas às demandas de Ouvidoria, com a finalidade de tornar a comunicação não apenas precisa e compreensível, mas também visualmente atrativa. A integração dessas abordagens pode contribuir no processo de comunicação administrativa das respostas ao cidadão, em uma Ouvidoria Pública de uma IFES, o que fortalece a acessibilidade e a clareza das informações, sem comprometer a precisão técnica.

Nessa perspectiva, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como o *Visual Law* contribui para simplificar a linguagem das respostas fornecidas ao cidadão nas manifestações do tipo solicitação recebidas em uma Ouvidoria Pública Federal? Visando à resposta da questão, o presente projeto de intervenção tem como objetivo geral: “Efetivar o uso do *Visual Law* em associação com a linguagem simples para facilitar a comunicação administrativa nas respostas de manifestações do tipo solicitação, em Ouvidoria de uma IFES.”

Para alcançar o objetivo proposto, articula-se como procedimento metodológico uma investigação com abordagem exploratória, de cunho qualitativo,

vinculada à pesquisa de campo, centrada na realidade institucional da Ouvidoria da UFMA.

A opção pelo caráter qualitativo justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as práticas comunicacionais e os sentidos atribuídos pelos envolvidos no processo de comunicação entre os setores administrativos e os cidadãos da Ouvidoria. Gil (2019) assevera que a pesquisa qualitativa interpreta fenômenos sociais em seus contextos naturais, valorizando os aspectos subjetivos e contextuais. A abordagem exploratória oferece maior familiaridade com o tema a ser investigado – o uso combinado da linguagem simples e do *Visual Law* na comunicação pública –, cuja sistematização ainda é incipiente.

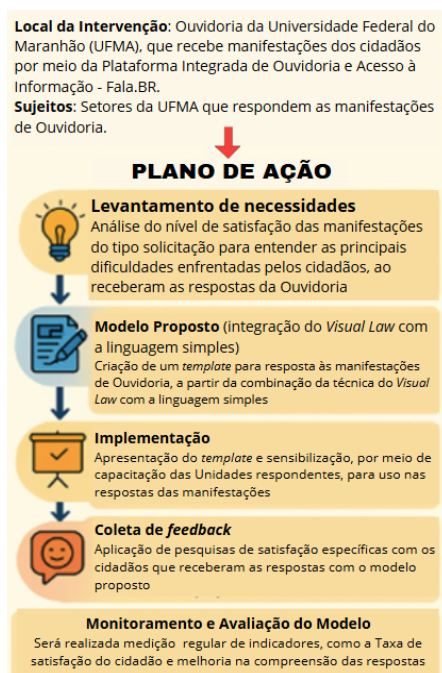
O método escolhido para a investigação é o indutivo, pois parte da observação de situações específicas para a construção de conclusões mais amplas (Gil, 2019). A pesquisa de campo será realizada na Ouvidoria da UFMA, por meio da observação das respostas dos setores às manifestações do tipo solicitação concluídas, no recorte temporal de 12 meses do ano de 2024 (exceto as arquivadas), bem como da análise da satisfação do cidadão com essas respostas. Como destacado por Gil (2019), a pesquisa

de campo proporciona uma compreensão contextualizada e autêntica do objeto estudado, ao captar nuances que não são visíveis em fontes secundárias.

Realizar-se-á pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de fundamentar teórica e metodologicamente a investigação. A primeira, como delineado por Gil (2019), consiste na análise de material publicado, como livros, artigos e legislações, essencial para contextualizar o estudo dentro do campo do conhecimento existente. Já a segunda permite acesso a registros institucionais, como sites, relatórios e cadastro de manifestações, proporcionando uma base empírica relevante para esta proposta de intervenção.

Na análise dos dados, utilizar-se-á a abordagem descritiva, por permitir a organização, interpretação e categorização das informações coletadas de forma sistemática. Como aponta Santaella (2001), a descrição rigorosa dos dados é uma etapa fundamental na pesquisa científica, que oferece subsídios para a reflexão crítica e construção de proposições práticas, como o modelo de resposta a ser apresentado. A Figura 1 ilustra o esquema geral deste projeto de intervenção.

FIGURA 1 • ESQUEMA GERAL DO PROJETO DE INTERVENÇÃO



Fonte: Autora da pesquisa.

Inferese que a articulação entre a metodologia adotada, os dados a serem coletados e os referenciais teóricos proporcionará uma base sólida para a investigação e, ao final, a proposição de um modelo de comunicação administrativa mais acessível, eficiente e orientada ao cidadão, por meio da integração da linguagem simples com a técnica do *Visual Law*. Isso possibilitará reflexões relevantes para a qualificação da comunicação institucional no âmbito público, especialmente no contexto das Ouvidorias.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O conceito de *Visual Law*, que integra recursos visuais à linguagem jurídica e administrativa, tem se mostrado uma solução inovadora para simplificação de processos.

No âmbito do Judiciário, existem boas práticas no emprego da linguagem simples com o *Visual Law*, com o fito de facilitar a compreensão das sentenças proferidas. O modelo desenvolvido no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) (Figura 2).

FIGURA 2 • CARTILHA DE SENTENÇA – TJPR

Resumo da Sentença
1ª Vara Criminal de Ponta Grossa

JACIR

ACUSAÇÃO
Você foi processado por tráfico de drogas.

O QUE ACONTECEU?
O processo acabou e a juíza considerou você **CULPADO** pelo crime, ou seja, ficou provado que você trazia consigo 11 gramas de crack, com finalidade diversa do consumo pessoal.

O QUE ACONTECE AGORA?

SUA PENA

05 (cinco) anos, 3 (três) meses e 8 (oito) dias de reclusão + multa R\$ 19.288,42

Você pode solicitar o parcelamento do valor da multa ao Juiz responsável pela execução da sua pena.

Quando o processo acabar, alguém vai avisá-lo ou na sua casa ou pelo celular, para iniciar o cumprimento da pena.

Caso você não concorde com a sentença, você poderá dizer isso ao Oficial de Justiça. Pode escrever à caneta **QUERO RECORRER**, então seu advogado saberá o que fazer.

Se ainda tiver dúvidas, entre em contato com a 1ª Vara Criminal de Ponta Grossa:

pg-5vj-e@tjpr.jus.br (42)33091604

Fonte: Martins Junior (2021 apud Gonçalves Filho; Oliveira, 2023, p. 621).

O documento da Figura 2 apresenta um resumo da sentença, além de explicação dos procedimentos a serem adotados após a intimação.

Ainda nessa seara, destaca-se também o modelo utilizado no Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (TRT13) (Figura 3).

FIGURA 3 • CARTILHA DE SENTENÇA – TRT13

**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRT DA 13ª REGIÃO
2ª VARA DO TRABALHO | CAMPINA GRANDE-PB**
PROC. [REDACTED]

RESUMO DA SENTENÇA:
Reclamante: [REDACTED] Reclamado: [REDACTED]
Reclamação Trabalhista [REDACTED]

ARGUMENTOS DO TRABALHADOR:
Houve trabalho como auxiliar de cozinha de 01/06/2019 a 17/05/2020.
A Carteira de Trabalho só foi assinada em 01/07/2020.
Foi demitido sem justa causa e sem receber os seguintes valores a que tinha direito:
a) Aviso prévio indenizado; f) multa de 40% sobre o FGTS.
b) 13º salário proporcional; g) multas da CLT (to (artigos 467 e 477).
c) Férias integrais; h) liberação do seguro-desemprego
d) 1/3 de Férias integrais; i) indenização por danos morais
e) FGTS de todo o período do contrato;

ARGUMENTOS DA DEFESA
Não houve defesa. O empregador(a) foi notificado para se defender mas não apresentou defesa, não compareceu à audiência e nem justificou a ausência.

**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRT DA 13ª REGIÃO
2ª VARA DO TRABALHO | CAMPINA GRANDE-PB**
PROC. [REDACTED]

PEDIDOS ATENDIDOS

- ✓ AVISO PRÉVIO INDENIZADO
- ✓ 13º SALÁRIO PROPORCIONAL
- ✓ FÉRIAS INTEGRAIS
- ✓ FGTS DE TODO O PERÍODO DO CONTRATO
- ✓ 1/3 DE FÉRIAS INTEGRAIS
- ✓ MULTA DE 40% SOBRE O FGTS
- ✓ MULTAS DA CLT DO (ARTIGOS 467 E 477)

Justificativa:
O(a) contratante não se defendeu (revelia).

PEDIDOS NÃO ATENDIDOS

- ✗ a) liberação do seguro-desemprego
Justificativa: a relação de trabalho durou menos de um ano e seis meses
- ✗ b) indenização por danos morais
Justificativa: deixar de pagar os valores não é suficiente para gerar danos morais.

PAGAMENTOS ADICIONAIS:
Para o(a) empregador(a):
1. Pagamento das verbas de natureza salarial ao(a) trabalhador(a)
2. Custas processuais

2ª VARA DO TRABALHO | CAMPINA GRANDE-PB
FRANCISCO DE ASSIS BARBOSA JUNIOR
JUIZ DO TRABALHO

2ª VARA DO TRABALHO | CAMPINA GRANDE-PB
FRANCISCO DE ASSIS BARBOSA JUNIOR
JUIZ DO TRABALHO

Fonte: Modesto (2021 apud Gonçalves Filho; Oliveira, 2023, p. 622).

Observa-se que os modelos dos tribunais apresentados têm como objetivo simplificar o entendimento do cidadão acerca das sentenças, o que favorece a comunicação do Judiciário com o jurisdicionado. A esse respeito, Gonçalves Filho e Oliveira (2023) sinalizam que tais experiências de abordagem da linguagem simples com o *Visual Law* demonstram a perfeita viabilidade de

[...] interação responsável com o destinatário da mensagem, sem provocar ofensas ao devido processo legal e à segurança jurídica. Além do caráter inclusivo, a aplicação adequada de recursos visuais em peças processuais potencializa o poder persuasivo e otimiza o tempo de análise e de conhecimento dos principais argumentos por magistrados. (Gonçalves Filho; Oliveira, 2023, p. 631).

Sob esse prisma, a adoção do *Visual Law* em conjunto com a linguagem simples no processo da co-

municação administrativa pode propiciar um avanço para a modernização dos serviços públicos, viabilizando uma administração mais simples e acessível. É justamente a confluência dessas duas áreas que consolida este projeto de intervenção. Queiroz (2024) corrobora esse pensamento ao defender que:

Quando integrados de maneira estratégica, esses métodos [*Visual Law* e Linguagem Simples] podem potencializar a eficiência do *Visual Law*. A combinação dessas abordagens não apenas simplifica a comunicação, mas também a torna mais inclusiva, permitindo que um maior número de pessoas compreenda e participe ativamente dos processos legais. (Queiroz, 2024, p. 52).

Ainda nessa perspectiva, na pesquisa de dissertação intitulada “*Visual Law e Linguagem Simples em documentos jurídicos: acesso à justiça com clareza e efetividade*”, Pereira (2024, p. 118) chama a atenção para o fato de que “[...] documentos desen-

validados com técnicas de design por meio do uso de elementos não verbais como imagens, ícones, cores, tabelas, infográficos são mais bem compreendidos pelos destinatários.”

Para assegurar a estrutura e o conteúdo adequados no uso do *Visual Law* e da Linguagem Simples, Rodrigues (2023) aponta checklist de elementos necessários a uma aplicação eficiente (Figura 4).

FIGURA 4 • CHECKLIST DE USO DO VISUAL LAW E A LINGUAGEM SIMPLES

	
<p>COMO USAR VISUAL LAW</p> <p>Estrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organizar o texto de modo que fique visualmente confortável a leitura -Usar tipografia que permita mais fluidez de leitura -Elementos figurados -Utilizar ícones quadros, tabelas e esquemas utilize ferramentas novas como QR codes -Coloque apoios de áudio, imagem ilustrativa sempre que der. <p>Conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coloque o conteúdo obrigatório que a lei prevê, entretanto observe incluir: -Dicas de prazos em destaque -Indique o passo a passo que deve ser executado pelo interessado 	<p>COMO USAR LINGUAGEM SIMPLES?</p> <p>Estrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Texto em ordem lógica de importância. -Usar frases e parágrafos curtos e se necessário, dividir com títulos e subtítulos -A legibilidade importa para isso, justificar os parágrafos. <p>Conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deve Conciso, retirando informações desnecessárias. -Frases na ordem direta e evitar voz passiva. -Usar palavras conhecidas -Evitar o uso de siglas, estrangeirismos e termos técnico -Evitar jargões <p>Revisão</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar e testar o documento

Fonte: Rodrigues (2023, p. 59-60).

Assim, vislumbrando um processo de comunicação clara e acessível entre o cidadão e a Administração Pública, com foco na transparência e eficiência dos serviços prestados, traz-se à baila o contexto das manifestações de Ouvidorias, que por vezes apresentam respostas complexas e de difícil compreensão aos cidadãos, o que pode gerar frustração e insatisfação nos resultados das demandas.

Nesse sentido, entende-se como viável a aplicação dessa abordagem nas respostas dos setores às manifestações de Ouvidoria, o que tornará o atendimento mais eficiente e humano, contribuindo para uma melhor interação entre a Administração Pública e a sociedade.

Dessa forma, enseja-se que a realização da presente investigação culmine na efetivação do modelo abaixo, apresentado aqui (Figura 5), de modo preliminar e embrionário, como proposta a ser averiguada e implementada pelos setores respondentes de manifestações de Ouvidoria da UFMA, com vistas à melhoria da comunicação administrativa da Instituição com o cidadão. Isso refletirá no melhor entendimento da resposta e na satisfação com o serviço prestado, impactando na desburocratização e celeridade do processo, bem como no reconhecimento da boa prática pela sociedade.

FIGURA 5 • TEMPLATE PRELIMINAR DE INTEGRAÇÃO DO VISUAL LAW E LINGUAGEM SIMPLES NAS RESPOSTAS DE OUVIDORIA, TIPO SOLICITAÇÃO

SEMPRE+ QUALIDADE INTEGRADA INCLUSÃO

UFMA

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Ouvidoria / Reitoria

Protocolo nº _____ | Tipo: Solicitação | Data Resposta: _____
Unidade(s) de Atendimento: _____

Resumo simplificado da solicitação, com termos simples e objetivos (máximos de 3 linhas)

Indicação da base legal, se aplicável (máximo 2 linhas)

Situação do pedido: () Atendido | () Parcialmente atendido | () Não atendido | () Competência de outro órgão | () Perda de objeto

Resumo da decisão do órgão/setor (máximo de 3 linhas)

QRCode (documentos originais / anexos)

Convite para participação em pesquisa de satisfação (máximo 2 linhas)

Av. dos Portugueses, 1966, Prédio Castelão - Cidade Universitária - Bacanga - São Luís / MA |
Telefone: (98) 3272-8803 | e-Mail: ouvidoria@ufma.br | talabr.cgu.gov.br

Fonte: Autora da pesquisa.

Em linha resumida, o *template* deve conter 6 blocos com elementos considerados essenciais na resposta ao cidadão:

- a) Bloco 1: Identificação do órgão, tipo de manifestação, nº do protocolo, data e Unidade(s) de atendimento;
- b) Bloco 2: Descrição reduzida da solicitação, com termos simples e objetivos;
- c) Bloco 3: Apontamento da base legal utilizada (se aplicável);
- d) Bloco 4: Sinalização da situação do pedido (“Atendido”, “Parcialmente atendido”, “Não atendido”, “Competência de outro órgão” ou “Perda de objeto”);
- e) Bloco 5: Descrição reduzida da decisão do órgão/setor, com disponibilização de QRCode para acesso dos documentos referentes à decisão e seus anexos;
- f) Bloco 6: Convite, em link específico, para participação em pesquisa de satisfação quanto a compreensão da resposta e avaliação do atendimento do serviço prestado pela Ouvidoria e unidades envolvidas.

Espera-se que o modelo acima demonstrado, com o aperfeiçoamento cabível, possa proporcionar, principalmente, os seguintes benefícios no processamento das respostas de manifestações de Ouvidoria:

capacitação servidores respondentes das demandas de Ouvidoria na Instituição, acerca da compreensão e necessidade de uso da linguagem simples e *Visual Law*;

aumento da clareza e compreensão das respostas de Ouvidoria, com redução do número de reclamações e pedidos de esclarecimento;

maior satisfação dos cidadãos com o atendimento, refletindo uma melhoria na qualidade do serviço público;

consolidação do *Visual Law* como uma prática viável e eficaz no contexto administrativo, promovendo a desburocratização.

Por fim, almeja-se ainda que a abordagem aqui proposta possa ser adaptada aos demais tipos de manifestações de Ouvidoria, sendo prática institucionalizada nos setores administrativos do órgão para o atendimento de todas as demandas do cidadão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Presidência da República. 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES FILHO, C.; OLIVEIRA, S. M. H. L. O *Visual Law* como instrumento de transformação da Experiência Do Usuário Do Sistema De Justiça. *ReJuB*, Brasília, DF, ed. Esp. Direito Digital, p. 609-639, jul./dez. 2023. DOI: 10.54795/RejuBEsp.DirDig.237.
- PARAGUASSU, L. B.; COSTA, V. M. *Guia de linguagem simples do ICICT*. Rio de Janeiro: ICICT/Fiocruz, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2024/10/guia-de-linguagem-simples.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2025.
- PEPINO, F. F. M. *Visual Law: o que é e o que não é*. *Conjur*, 24 jun. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-jun-24/visual-law-o-que-e-o-que-nao-e/>. Acesso em: 28 nov. 2024.
- PEREIRA, A V. A. *Visual Law e linguagem simples em documentos jurídicos: instrumentos de compreensibilidade*. 2024. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, UFRN, Natal, 2024.
- QUEIROZ, V. M. C. *Uso assertivo do Visual Law: uma análise da sua interseção com a linguagem simples*. 2024. 56 f. Monografia (Graduação em Direito) – Curso de Direito, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFRN, Natal, 2024.
- RODRIGUES, M. F. G. *A linguagem simples e o Visual Law para facilitar o esclarecimento de documentos jurídicos*. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Curso de Comunicação Social, Universidade Federal do Pampa, São Borja, 2023.
- SANTAELLA, L. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker, 2001. Disponível em: <https://bibliotextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/comunicac3a7c3a3o-e-pesquisa-santaella.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2025.
- SÃO PAULO. Prefeitura Municipal. *Apostila do curso linguagem simples no setor público*. São Paulo: 011.Lab, Prefeitura Municipal de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6181/1/Apostila%20do%20curso%20Linguagem%20Simples%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2025.

Maria da Conceição Pereira de Sousa • Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Especialista em Gestão de Arquivo (UFMA); Gestão Pública (UFMA); e Ouvidoria Pública (OEI/CGU). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Bibliotecária-Documentalista da UFMA. Ex-membro da Comissão de Ética da UFMA. Ex-professora Substituta do Departamento de Biblioteconomia para os Cursos de Odontologia e de Educação Física. Ex-Tutora EAD dos Cursos de Especialização em Gestão Pública; Gestão Pública Municipal; e Administração. Atualmente ocupa o cargo de Ouvidora da UFMA, Autoridade de Monitoramento da LAI, Encarregada de Tratamento de Dados e Presidente da Comissão de Sustentabilidade na mesma Instituição. Instituição à qual está vinculada: Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5334176029340829>

Uso de inteligência artificial para aperfeiçoar o registro de demandas dos cidadãos para as ouvidorias no Fala.BR

Davi Edson da Costa

Orientador: *Esp. Bruno Alves de Sales*

Resumo: Este projeto de intervenção propõe modificações na plataforma Fala.BR, utilizando inteligência artificial para aperfeiçoar o registro e a qualificação das manifestações dos cidadãos, além de melhorar a análise e o atendimento pelas ouvidorias. O público-alvo inclui cidadãos, ouvidorias e gestores da OGU. A metodologia aplicada é um estudo de caso exploratório-propositivo, de abordagem qualitativa. As principais ações envolvem o diagnóstico dos desafios atuais através de análise documental; a proposição de alternativas com uso de inteligência artificial, incluindo definição de requisitos e modelagem conceitual; e a validação conceitual das propostas. Os resultados esperados são a melhoria da qualidade do registro, a redução do encaminhamento a outras ouvidorias, o aumento da eficiência das ouvidorias, a elevação da satisfação do cidadão, a proatividade de ação das ouvidorias e o fortalecimento da transparência e participação social.

Palavras-chave: Fala.BR, ouvidoria, manifestações, IA

1. INTRODUÇÃO

A plataforma Fala.BR exerce um papel crucial na promoção da transparência pública e na ampliação da participação social, oferecendo um canal eficiente de interação com órgãos públicos. Como instrumento de transparência passiva, a plataforma de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal possibilita que cidadãos enviem demandas às ouvidorias públicas de maneira ágil e acessível.

A plataforma Fala.BR provê um ambiente para que o cidadão possa registre suas demandas às Ouvidorias Públicas, acompanhe os prazos e as respostas recebidas, além de interpor recursos e outras ações previstas pela Lei de Acesso à Informação e pelo Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos. A plataforma também disponibiliza um ambiente para que as Ouvidorias Públicas possam tratar as demandas recebidas dos cidadãos.

Lançado pela Controladoria-Geral da União em 2014, o Fala.BR consolidou as plataformas e-Ouv e e-SIC, antes dedicadas, respectivamente, ao tratamento das manifestações de ouvidorias e aos pedidos de acesso à informação. Desde então, a plataforma já registrou mais de 8 milhões de demandas, reúne mais de 10 milhões de usuários e integra mais de três mil ouvidorias públicas de diversos entes e poderes federativos, incluindo estados, municípios, serviços sociais autônomos e empresas públicas.

1.1. Formulação do problema

O registro de demandas na plataforma Fala.BR é suportado por um formulário simplificado que, além da identificação do órgão, apresenta um único campo não estruturado para que o cidadão relate sua demanda. Apesar da intenção de manter a simplicidade para incentivar a participação social e o re-

gistro por parte dos cidadãos, essa abordagem tem se mostrado insuficiente para possibilitar uma análise eficaz da demanda e, por consequência, para o seu atendimento pelas Ouvidorias.

Com o intuito de melhorar a interação do usuário, foram inseridas orientações para o preenchimento do formulário de demanda. Contudo, ainda é delegada ao cidadão a tarefa de indicar o tipo de manifestação, o assunto apropriado e o órgão competente, diante da vasta variedade de instituições públicas.

Outra dificuldade é o preenchimento adequado do relato com os elementos mínimos que possibilitem o entendimento e a análise da demanda pelas Ouvidorias. Relatos superficiais, inseridos de forma não estruturada no campo único, dificultam o tratamento da demanda, aumentando as chances de frustrar as expectativas dos cidadãos em relação à resposta recebida.

Tais desafios são evidentes com o crescente número de manifestações arquivadas ou redirecionadas a outros órgãos. De acordo com o Painel Resolveu (<https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>), que publiciza dados da Plataforma Fala.BR, entre 2020 e 2024 mais de 4 milhões de demandas foram registradas para a esfera federal, das quais aproximadamente 10% foram arquivadas sem atendimento e pouco mais de 20% redirecionadas a outros órgãos para atendimento.

No esforço para evitar o arquivamento por ausência dos elementos mínimos para análise da demanda, as ouvidorias enviam pedidos de complementação de informações. Contudo, o retorno dos demandantes não existe ou não é suficiente para melhorar a análise da grande maioria das demandas. Somente em 2024, mesmo com mais de 200 mil pedidos de complementação enviados, aproximadamente 65% das demandas ainda foram arquivadas.

Melhorar a qualidade dos relatos das manifestações é crucial para favorecer o tratamento e elevar a eficácia do atendimento das demandas. O formato atual favorece registros superficiais, mal formulados e direcionados incorretamente a órgãos não competentes, dificultando a análise. A utilização de campos estruturados e o uso de assistência virtual podem auxiliar na melhor qualificação da demanda e na sua correta destinação, elevando a qualidade do

registro e reduzindo interações infrutíferas por ouvidorias não competentes para tratamento.

Diante desse contexto, o projeto busca responder à questão: **Como aperfeiçoar o registro de manifestações pelos cidadãos, favorecendo a análise e o atendimento das demandas pelas Ouvidorias?**

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Propor modificações na plataforma Fala.BR, visando aperfeiçoar o registro de manifestações pelos cidadãos e melhorar a análise e o atendimento das demandas pelas Ouvidorias.

2.2. Objetivos específicos

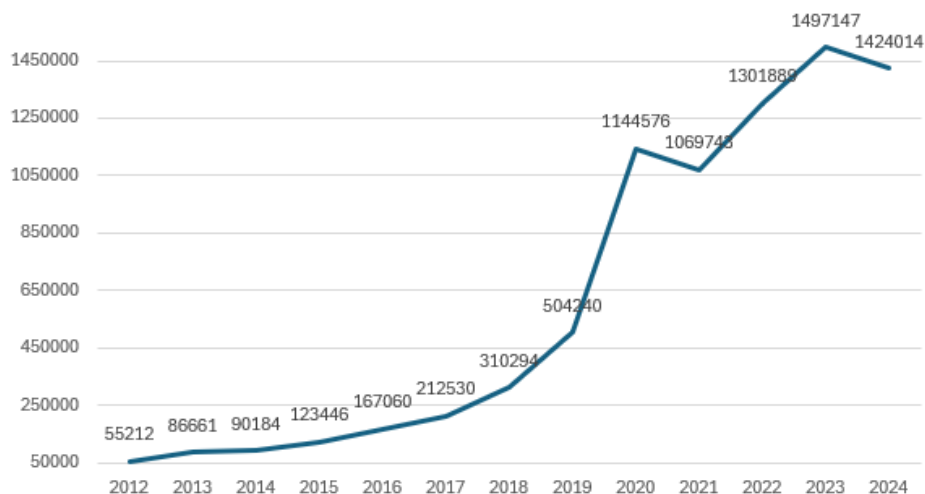
Como alicerce para desenvolver o trabalho a ser executado e encontrar uma resposta para a pergunta de pesquisa traçada, este estudo possui, também, os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as causas e os efeitos do uso de formulário simplificado para registro de manifestações;
- Propor alternativas de melhoria para o registro de manifestações com auxílio de mecanismos que orientem melhor o cidadão, facilitando a análise e o atendimento pelas Ouvidorias.

3. JUSTIFICATIVA

O Fala.BR representa um avanço significativo na participação cidadã e na interação com as Ouvidorias Públicas no Brasil. Seu uso crescente, evidenciado no **Gráfico 1** a seguir, exige aprimoramentos para assegurar sua eficácia e utilidade para a sociedade e para as ouvidorias, com foco na eficiência, eficácia e efetividade no tratamento das demandas.

Um desafio premente refere-se à forma de registro das demandas, que permanece inalterada desde a origem da plataforma. Compreender se a demanda é um pedido de acesso à informação ou uma manifestação de ouvidoria, e ainda de qual tipo, além de identificar o órgão competente, não é intuitivo para muitos cidadãos. A escolha do órgão para direcionamento é particularmente complexa, considerando a multiplicidade de instituições públicas com funções similares.

GRÁFICO 1 • EVOLUÇÃO DAS DEMANDAS REGISTRADAS NO FALA.BR POR ANO

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Fala.BR – extraído em 12/02/2025.

Assessorar o cidadão no registro da sua demanda busca garantir agilidade ao processo, evitando atrasos decorrentes de ajustes, complementos e redirecionamentos.

Para as Ouvidorias, um registro bem qualificado e corretamente direcionado agiliza o entendimento da demanda, sua triagem, a tramitação interna, a análise e a formulação de respostas tempestivas e de qualidade aos cidadãos.

O envolvimento direto do aluno/pesquisador como gestor da plataforma Fala.BR na Controladoria-Geral da União permite a identificação da necessidade de melhoria do registro e do tratamento das demandas. A proposta é adotar o uso de inteligência artificial para interpretar, qualificar e direcionar a demanda durante o processo de registro pelo cidadão.

Este aperfeiçoamento impactará positivamente a participação cidadã, as Ouvidorias Públicas e a própria Controladoria-Geral da União, promovendo inovação e eficácia no atendimento das demandas.

4. MÉTODO

Este capítulo detalha o plano da pesquisa, delineando o método a ser empregado e a abordagem metodológica utilizada para investigar e propor soluções ao problema do aperfeiçoamento do registro das manifestações na plataforma Fala.BR, conforme apresentado na Introdução. O plano de pesquisa organiza as condições de coleta e análise de dados,

de modo a garantir sua pertinência em função dos objetivos da pesquisa e da adequação dos meios (Poupart et al., 2008).

4.1. Caracterização do estudo

A pesquisa se configura como um estudo de caso, com caráter exploratório e propositivo, visando aprimorar a interação entre cidadãos e ouvidorias por meio da proposição de um plano de ação para adoção de inteligência artificial na plataforma Fala.BR.

A natureza do problema e os objetivos propostos direcionam este estudo para uma abordagem qualitativa, com características de pesquisa-ação e estudo de caso. A fundamentação metodológica geral para a condução desta pesquisa segue os princípios da metodologia científica, conforme abordado por autores como Lakatos e Marconi (2017).

A pesquisa qualitativa, segundo Goldenberg (2004), permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais em seu contexto natural, o que é fundamental para analisar as complexidades do registro de demandas na plataforma Fala.BR e as expectativas dos usuários e das ouvidorias.

O delineamento como estudo de caso, a fim de produzir conhecimento a partir da investigação intensa de um único caso (Goldenberg, 2004), focado na plataforma Fala.BR, permite uma análise detalhada de suas funcionalidades, desafios e potencialidades de melhoria. É particularmente adequado,

pois possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo (o funcionamento do Fala.BR e seus desafios) dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, conforme preconizado por Yin (2015).

Adicionalmente, a pesquisa possui caráter exploratório, visando ao aprimoramento das ideias e à melhora da compreensão ao descrever determinado fenômeno, como o estudo de caso, para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas (Lakatos; Marconi, 2017). Busca-se, assim, “analisar as causas e os efeitos do uso de formulário simplificado para registro de manifestações” e “propor alternativas de melhoria para registro de manifestações com auxílio de mecanismos que orientem melhor o cidadão, facilitando a análise e o atendimento pelas Ouvidorias”, conforme os objetivos específicos.

A natureza propositiva se manifesta na busca por soluções inovadoras, como a aplicação de inteligência artificial, para os desafios identificados, um campo que tem transformado a capacidade de análise e processamento de dados em diversas áreas (Russell; Norvig, 2020).

4.2. Local do estudo

O estudo será conduzido no âmbito da Controladoria-Geral da União (CGU), especificamente na Ouvidoria-Geral da União (OGU), que é o órgão central do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, conforme estabelece o Decreto nº 9.492/2018, responsável pela gestão e coordenação da plataforma Fala.BR. Este local é o ambiente natural onde o problema se manifesta e onde as soluções propostas terão impacto direto. A atuação do aluno/pesquisador como gestor da plataforma confere acesso privilegiado aos dados, processos e atores envolvidos, enriquecendo a análise e a proposição de melhorias.

4.3. Público-alvo

Os sujeitos da intervenção, ou público-alvo, para os quais o projeto poderá trazer melhorias, são multifacetados e incluem:

- **Cidadãos/Usuários da Plataforma Fala.BR:** demandantes que utilizam a plataforma para registrar suas manifestações. A melhoria no re-

gistro visa facilitar sua interação e garantir que suas demandas sejam compreendidas e atendidas de forma mais célere e eficaz, reduzindo a possibilidade de frustração das expectativas em relação à resposta recebida.

- **Ouidores e equipes das Ouvidorias Públicas:** profissionais que atuam no tratamento das manifestações recebidas via Fala.BR. A qualificação das demandas e seu direcionamento correto visam imprimir celeridade e otimizar o trabalho das equipes, agilizando a triagem, a tramitação, a análise e a formulação de respostas.
- **Gestores da Plataforma Fala.BR na CGU/OGU:** responsáveis pela evolução e manutenção da plataforma. As propostas de melhoria, especialmente as que envolvem inteligência artificial, impactarão diretamente suas decisões e estratégias de desenvolvimento, proporcionando melhor ambiente para a interação entre cidadãos e ouvidorias públicas, além de possibilitar futuramente a extração de dados úteis para atuação proativa das ouvidorias.

4.4. Procedimentos adotados

- **Análise Documental:** por meio da pesquisa documental, é possível compreender a evolução e as características do fenômeno (Flick, 2009). Serão analisados documentos oficiais da CGU/OGU relacionados ao funcionamento do Fala.BR, normativos legais, relatórios de gestão, manuais de uso da plataforma e seus dados estatísticos. Esta análise permitirá compreender o histórico da plataforma, as diretrizes de operação e identificar padrões, dificuldades e desafios no registro e no tratamento das demandas.
- **O recorte temporal:** a pesquisa será transversal, uma vez que as informações serão coletadas em um certo período (Flick, 2009). Contudo, considerando que entrevistas e documentos analisados se referem não somente ao momento atual, mas também a períodos anteriores, será possível desenvolver a linha do tempo evolutiva do processo de institucionalização, caracterizando também o estudo com uma perspectiva longitudinal (Pettigrew, 1990).

- **Análise dos Dados:**

- **Análise Qualitativa:** entrevistas e dados documentais serão submetidos à análise de conteúdo, buscando identificar categorias, temas recorrentes e padrões de comportamento e percepção. A análise será guiada pelos objetivos da pesquisa, focando nas causas dos problemas de registro das demandas e nas potencialidades das soluções propostas.
- **Análise Quantitativa:** os dados estatísticos do Fala.BR e os resultados de questionários (se aplicados) serão analisados descritivamente, utilizando estatísticas básicas (frequências, percentuais, médias) para contextualizar a dimensão dos problemas e o impacto das propostas.

4.5. Plano de ações/Procedimentos da intervenção

O plano de ações para a pesquisa e proposição de modificações na plataforma Fala.BR será dividido em fases, seguindo uma lógica de diagnóstico, proposição e validação conceitual:

Fase 1: Diagnóstico e Análise Aprofundada dos Desafios Atuais

1. Revisão da Literatura: aprofundamento em estudos sobre ouvidorias públicas, participação social, usabilidade de sistemas de informação governamentais e, crucialmente, sobre a aplicação de inteligência artificial (IA) em processamento de linguagem natural (PLN) e classificação de texto (Jurafsky; Martin, 2023; Bengio; Goodfellow; Courville, 2016). Esta etapa subsidiará a compreensão das melhores práticas e das tecnologias disponíveis.

2. Coleta e Análise de Dados Existentes:

- análise dos dados da plataforma e de relatórios internos da CGU/OGU sobre o volume de demandas arquivadas, redirecionadas e os pedidos de complementação de informações;
- mapeamento dos tipos de manifestações mais problemáticas em termos de qualificação e direcionamento.

3. Identificação das Causas Raiz: com base nos dados coletados, identificar as principais causas para a baixa qualificação dos relatos e o direciona-

mento incorreto das demandas, validando a Formulação do Problema apresentada.

Fase 2: Proposição de Alternativas de Melhoria com IA

1. Definição de Requisitos para a IA: com base no diagnóstico, especificar os requisitos funcionais e não funcionais para um módulo de inteligência artificial que possa auxiliar no registro das demandas com base no texto livre inserido pelo cidadão. Isso inclui:

- **Classificação de Manifestações:** capacidade de identificar o tipo de manifestação (denúncia, reclamação, solicitação, elogio, sugestão, pedido de acesso à informação); o assunto – dentro de uma lista temática; e o serviço público relacionado – lista de serviços cadastrados pelo órgão destinatário no Portal de Serviços do Governo Federal;
- **Sugestão de Órgão Competente:** propor o órgão mais adequado para o tratamento da demanda, considerando a multiplicidade de instituições públicas e a complexidade da escolha para o cidadão;
- **Assistência na Formulação do Relato:** oferecer orientações ou perguntas adicionais para que o cidadão forneça os elementos mínimos que favoreçam a análise e o atendimento da demanda.

2. Modelagem Conceitual da Solução com IA: desenvolver um modelo conceitual de como a IA se integraria ao fluxo atual de registro de demandas no Fala.BR. Isso pode envolver:

- **Prototipação:** Ilustrar como o cidadão interagiria com a IA durante o preenchimento do formulário;
- **Arquitetura Simplificada:** propor uma arquitetura de alto nível para o módulo de IA (ex: uso de modelos de PLN, bases de dados de treinamento), fundamentada nas capacidades de aprendizado de máquina para predição e classificação (Russell; Norvig, 2020).
- **Considerações sobre Dados para Treinamento:** discutir a necessidade de um grande volume de dados históricos de manifestações para treinar os modelos de IA, bem como a importância da curadoria desses dados, aspecto

crítico para a eficácia de sistemas baseados em deep learning (Bengio; Goodfellow; Courville, 2016).

3. Análise de Viabilidade e Impacto: avaliar a viabilidade técnica e operacional da implementação das soluções propostas, considerando os recursos existentes e os potenciais benefícios. Esta etapa também incluirá uma análise dos resultados desejados e como poderão ser utilizados para verificar se a intervenção foi bem-sucedida, conforme detalhado nos Resultados Esperados.

Fase 3: Validação Conceitual e Recomendações

1. Apresentação e Discussão das Propostas: as propostas de melhoria, incluindo o uso da IA, serão apresentadas a um grupo de ouvidores e gestores da plataforma para coleta de *feedback* e validação conceitual. Esta etapa pode envolver workshops ou sessões de *brainstorming*.

2. Refinamento das Propostas: com base no *feedback* recebido, as propostas serão refinadas e ajustadas.

3. Elaboração das Recomendações Finais: formulação de um conjunto de recomendações detalhadas para a CGU/OGU sobre a implementação das modificações na plataforma Fala.BR, incluindo um *roadmap* sugerido para o desenvolvimento e implantação do módulo de IA.

5. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

A avaliação e o monitoramento das ações propostas, embora o projeto de intervenção se concentre na proposição e não na implementação, são cruciais para demonstrar a aplicabilidade e o potencial de sucesso do projeto. Conforme detalhado nos Resultados Esperados, é fundamental definir como serão medidos.

Para uma futura implementação, a avaliação e o monitoramento deveriam ocorrer da seguinte forma:

Avaliação de Eficácia: medir o impacto das modificações propostas na qualidade do registro das demandas. Indicadores poderiam incluir:

- redução percentual de demandas arquivadas por ausência de informações ou por direcionamento incorreto;

- redução das demandas encaminhadas para tratamento em outras ouvidorias;
- diminuição do número de pedidos de complementação de informações enviados pelas ouvidorias;
- aumento da satisfação dos usuários com o processo de registro e com a qualidade das respostas (medido por pesquisas de satisfação pós-intervenção);
- redução do tempo médio de triagem e de tratamento das demandas pelas ouvidorias.

Avaliação de Usabilidade: realizar testes com a nova interface (se implementada) para garantir que a assistência da IA seja intuitiva e eficaz para o cidadão.

Monitoramento Contínuo: estabelecer um sistema de acompanhamento dos indicadores de desempenho da plataforma após a implementação das modificações. Isso permitiria ajustes e otimizações constantes do módulo de IA e do fluxo de registro. A IA, em particular, requer monitoramento constante para garantir a acurácia de suas previsões e classificações, com a possibilidade de retreinamento dos modelos conforme novas demandas e padrões de linguagem surgem, processo essencial para a manutenção da performance de sistemas de PLN (Jurafsky; Martin, 2023).

Este método, ao combinar a profundidade do estudo de caso com a visão propositiva de uma intervenção baseada em tecnologia, oferece um caminho para o desenvolvimento de uma melhoria significativa, relevante e impactante para a área de ouvidoria pública.

6. RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das modificações propostas na plataforma Fala.BR, com foco na integração de mecanismos de inteligência artificial para aperfeiçoar o registro de manifestações, visa transformar a interação entre cidadãos e ouvidorias, elevando a eficiência e a eficácia do serviço público. Os resultados esperados são multifacetados, impactando diretamente a qualidade das demandas registradas, a agilidade no atendimento e a satisfação dos usuários e ouvidores.

1. Melhoria Substancial na Qualidade do Registro das Demandas

Espera-se que a assistência da inteligência artificial no preenchimento do formulário de manifestação, por meio de campos estruturados e orientação contextualizada, resulte em relatos mais completos, claros e com os elementos mínimos necessários para a análise.

Indicadores de sucesso:

- **Redução do percentual de demandas arquivadas por insuficiência de informações:** Atualmente, aproximadamente 65% das demandas ainda foram arquivadas em 2024, mesmo após pedidos de complementação. A meta é reduzir significativamente essa taxa, indicando que as informações iniciais fornecidas pelo cidadão são suficientes para o tratamento.
- **Aumento da completude e clareza dos relatos:** Por meio de uma análise amostral dos relatos registrados pós-intervenção, será possível verificar a presença de informações-chave (quem, o quê, onde, quando, como) que antes eram frequentemente omitidas.
- **Diminuição dos pedidos de complementação de informações:** A intervenção deve reduzir a necessidade de as ouvidorias solicitarem dados adicionais aos cidadãos, otimizando o fluxo de trabalho.

2. Otimização do direcionamento e qualificação das Manifestações

A inteligência artificial deverá auxiliar o cidadão na identificação do tipo de manifestação, na escolha do órgão competente e na indicação do assunto e do serviço público relacionado.

Indicadores de sucesso:

- **Redução do percentual de demandas redirecionadas a outros órgãos:** Atualmente, um pouco mais de 20% das demandas federais redirecionadas a outros órgãos para atendimento. A intervenção busca diminuir essa taxa, garantindo que a demanda chegue ao órgão correto na primeira instância.
- **Aumento da acurácia na classificação do tipo de manifestação e assunto:** A IA deve ser capaz de interpretar a intenção do cidadão e classificar a demanda de forma mais precisa, facilitando a triagem inicial.

3. Aumento da Eficiência e Produtividade das Ouvidorias

Com demandas mais bem construídas e corretamente direcionadas, as ouvidorias terão seu trabalho otimizado, permitindo um tratamento mais ágil e eficaz.

Indicadores de sucesso:

- **Redução do tempo médio de triagem e análise das demandas:** A clareza e completude dos relatos permitirão que as ouvidorias compreendam e processem as manifestações mais rapidamente.
- **Melhora na qualidade das respostas fornecidas:** Com mais tempo para focar na análise do mérito, as ouvidorias poderão elaborar respostas mais completas e satisfatórias aos cidadãos.
- **Proatividade na ação das ouvidorias:** Com a melhora na qualificação das demandas, as ouvidorias poderão identificar prontamente o surgimento de tendências e adotar ações mitigadoras que minimizem a ocorrência de eventos não desejados.
- **Otimização do uso de recursos humanos:** A redução de retrabalho (pedidos de complementação, redirecionamentos) desonerará as equipes de ouvidoria para atividades de maior valor agregado.

4. Elevação da Satisfação e Confiança do Cidadão na Plataforma Fala.BR e do Fortalecimento da Transparência e Participação Social

Ao simplificar o processo de registro e garantir que as demandas sejam compreendidas e tratadas de forma eficiente, a intervenção fortalecerá a confiança do cidadão na plataforma e no sistema de ouvidorias.

Indicadores de sucesso:

- **Aumento da percepção de facilidade de uso e clareza do processo de registro:** Pesquisas de satisfação com os usuários da plataforma poderão aferir a melhoria na experiência de preenchimento.
- **Redução da “frustração das expectativas dos cidadãos em relação à resposta recebida”:** A maior eficácia no atendimento das demandas deve se refletir em um *feedback* mais positivo dos usuários.

- **Potencial aumento no volume de demandas:** Um sistema mais eficiente e amigável pode incentivar mais cidadãos a ampliarem a utilização do Fala.BR, sabendo que suas manifestações serão bem recebidas e tratadas.
- **Disponibilidade de dados mais estruturados e confiáveis:** A qualificação dos relatos permitirá uma análise mais aprofundada dos temas e problemas recorrentes, subsidiando políticas públicas e ações de controle.
- **Reconhecimento da plataforma como referência em inovação:** A adoção de inteligência artificial posicionará o Fala.BR na vanguarda

das plataformas de participação social e controle no setor público.

Em síntese: os resultados esperados convergem para um Fala.BR mais inteligente, eficiente e acessível, que não apenas facilita o registro de manifestações, mas também garante tratamento adequado e ágil, fortalecendo a relação entre Estado e cidadão e favorecendo a ação proativa das ouvidorias.

A aferição desses resultados será realizada por meio da análise contínua dos indicadores de desempenho da plataforma, conforme detalhado na seção de Avaliação e Monitoramento do método.

REFERÊNCIAS

- BENGIO, Yoshua; GOODFELLOW, Ian; COURVILLE, Aaron. *Deep Learning*. Cambridge, MA: MIT Press, 2016.
- 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano CLV, n. 173, p. 1, 6 set. 2018.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 408 p.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JURAFSKY, Daniel; MARTIN, James H. *Speech and Language Processing: An Introduction to Natural Language Processing, Computational Linguistics, and Speech Recognition*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2023.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.
- RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2020.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

Davi Edson da Costa • Mestrando em Administração, Especialista em Ouvidoria Pública, Especialista em Gestão de Segurança da Informação, Auditor Federal de Finanças e Controle desde 2009, passou por diferentes áreas da CGU. Atualmente é responsável pela gestão da Plataforma Fala.BR. Instituição à qual está vinculado: Controladoria Geral da União – CGU. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1655211806116258>

Implementação da gestão de riscos no tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades na Ouvidoria do DNIT

Ebert Gustavo Ribeiro

Resumo: O presente projeto propõe a estruturação e a implementação da Gestão de Riscos no processo de tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades na Ouvidoria do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. A intervenção se justifica pela alta sensibilidade dessas manifestações, que podem indicar atos ilícitos ou irregularidades cuja apuração é obrigatória. A metodologia adota o ciclo de gerenciamento de riscos da Controladoria-Geral da União, alinhado à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. O foco é a transição do modelo atual, baseado em checklist da Portaria Normativa CGU nº 116/2024, para uma análise prévia com gestão de riscos, priorizando o tratamento de riscos extremos, como a revelação da identidade do denunciante e condutas de assédio e discriminação. O projeto detalha o mapeamento de riscos, propõe a integração da Matriz para Avaliação da Gravidade de Condutas contida no Guia Lilás da Controladoria-Geral da União e define controles mitigatórios, visando ao aumento da confiança e da credibilidade institucional. Uma variável que pode impactar os resultados do presente estudo é a redefinição, pela Controladoria-Geral da União, como órgão central do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), do tratamento de denúncias.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), desenvolvido na forma de Projeto de Intervenção, é apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ouvidoria Pública da Faculdade Verbo Educacional (Verbo Jurídico), em parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ouvidoria Pública.

Palavras-chave: comunicações de irregularidades, denúncias, gestão de riscos, ouvidoria pública

1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria Pública, no âmbito da Administração Pública Federal (APF), atua como instância fundamental de controle e participação social, contribuindo para o cumprimento das obrigações de accountability. O Decreto nº 9.203/2017 e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 orientam que a alta administração deve estabelecer, manter e aprimorar o sistema de gestão de riscos e controles internos. O gerenciamento de riscos é o processo de “identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações”, fornecendo razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

O Departamento Nacional de Infraestrutura de

Transportes (DNIT), por meio de seu Regimento Interno, estabeleceu a Ouvidoria como órgão de assistência direta e imediata ao Diretor-Geral. O órgão possui como um de seus valores o Compromisso com a integridade e busca o Aperfeiçoamento da governança institucional e de dados, a integridade, a gestão estratégica e de riscos (OE10).

Para tal, o DNIT instituiu o Comitê Técnico de Integridade (CTI-DNIT), composto pelos titulares da Ouvidoria, Corregedoria, Coordenação-Geral de Integridade, Auditoria Interna e Presidente da Comissão de Ética, com a finalidade de auxiliar na elaboração e no monitoramento contínuo do Programa de Integridade.

FIGURA 1 • MAPA ESTRATÉGICO DO DNIT 2023-2027



O presente Projeto de Intervenção (PI) propõe integrar o ciclo de Gestão de Riscos (GR) da Controladoria-Geral da União (CGU) ao processo de tratamento das manifestações mais críticas: denúncias e comunicações de irregularidades. Atualmente, a Ou-

vidoria do DNIT utiliza uma análise prévia baseada em um checklist que verifica a existência de elementos mínimos descritivos de irregularidade: autoria, materialidade e compreensão. Contudo, essa análise não incorpora o mapeamento e o tratamento

formal de riscos, o que pode comprometer a eficácia e a proteção dos envolvidos, visto que “o pior risco é aquele que você não conhece”.

2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO(S)

2.1. Objetivo geral

Implementar, de forma sistemática e estruturada, o processo de Gestão de Riscos no tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades na Ouvidoria do DNIT, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, ao garantir que os controles internos sejam proporcionais ao risco, conforme a relação custo-benefício, fortalecendo, ainda, a confiança dos usuários, bem como a governança e a tomada de decisões estratégicas.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar e analisar todos os riscos inerentes relacionados ao processo de tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades, incluindo as categorias operacional, legal, integridade e reputacional;
- Avaliar e priorizar os riscos classificados como extremos (RE) e altos (RA), como a prática de retaliação e a má conduta de gestores de alto nível;

- Desenvolver um modelo proposto (plano de ações) de análise prévia com GR, que integre novos controles, como a Matriz para Avaliação da Gravidade de Condutas, para a mitigação de riscos comportamentais;
- Definir e implementar mecanismos de comunicação e monitoramento contínuo para aferir a eficácia dos controles, utilizando indicadores-chave de risco (KRIs) e indicadores-chave de performance (KPIs).

3. JUSTIFICATIVA

A necessidade de intervenção é crítica, pois a Ouvidoria lida com informações que, se mal gerenciadas, podem gerar resultados adversos com potencial de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos. A adoção da gestão de riscos (GR) no tratamento de denúncias na Ouvidoria apoia o cumprimento dos princípios da boa governança, como integridade, transparência e *accountability*.

3.1. Identificação de riscos em denúncias e matriz de riscos

A matriz a seguir elenca todos os riscos identificados neste projeto, classificando o Nível de Risco Inerente (NR), calculado pela multiplicação da Probabilidade (P) pelo Impacto (I).

FIGURA 2 • IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EM MATRIZ DE RISCOS

ID	RISCO IDENTIFICADO	CATEGORIA PRINCIPAL	P (PROB.)	I (IMP.)	NR (P X I)	CLASSIFICAÇÃO
R4	Revelação da identidade do denunciante / Vazamento de dados pessoais (LGPD)	Legal / Integridade	4 (Alta)	5 (Muito Alto)	20	Extremo (RE)
R8	Assédio (Moral/Sexual), Discriminação, Nepotismo e Corrupção	Integridade / Comportamental	4 (Alta)	5 (Muito Alto)	20	Extremo (RE)
R de Retaliação	Prática de Retaliação (contra o denunciante)	Legal / Integridade	4 (Alta)	5 (Muito Alto)	20	Extremo (RE)
R de Gestores	Má conduta de gestores de alto nível (CCE/FCE Nível 13+)	Integridade	4 (Alta)	4 (Alto)	16	Alto (RA)
R9	Vazamento de dados pessoais (Ciberataques, Phishing)	Legal / Operacional	4 (Alta)	4 (Alto)	16	Alto (RA)
R de Fraude	Fraude contábil/financeira e corrupção em licitações e contratações	Financeiro / Integridade	3 (Média)	4 (Alto)	12	Alto (RA)
R1 (Falha Triagem)	Reclassificação equivocada (Reclamação x Denúncia)	Operacional	4 (Alta)	3 (Médio)	12	Alto (RA)
R10	Compartilhamento de senhas / Ausência de cultura de segurança	Operacional / Legal	4 (Alta)	3 (Médio)	12	Alto (RA)
R11	Supervisão sobre terceiros / Due diligence (gestão de terceiros)	Integridade / Compliance	3 (Média)	4 (Alto)	12	Alto (RA)

ID	RISCO IDENTIFICADO	CATEGORIA PRINCIPAL	P (PROB.)	I (IMP.)	NR (P X I)	CLASSIFICAÇÃO
R de Interferência	Interferência de gestores da alta administração na apuração de denúncias	Integridade	3 (Média)	4 (Alto)	12	Alto (RA)
R3	Má prestação de serviços públicos (acidentes/mortes em rodovias federais)	Operacional	2 (Baixa)	5 (Muito Alto)	10	Médio (RM)
R de Revitimização	Procedimentos que obrigam a vítima a reviver a violência	Comportamental / Legal	3 (Média)	3 (Médio)	9	Médio (RM)
R6	Diminuição da satisfação do usuário / Diminuição da transparência	Reputacional	3 (Média)	3 (Médio)	9	Médio (RM)
R de Denúncias Vazias	Utilização da denúncia como “arma” reputacional	Reputacional	4 (Alta)	2 (Baixo)	8	Médio (RM)
R5	Contratação de colaboradores não alinhados aos valores éticos	Pessoas / Integridade	2 (Baixa)	3 (Médio)	6	Médio (RM)
R7	Atraso no envio dos dados abertos / Informações	Operacional / Reputacional	3 (Média)	2 (Baixo)	6	Médio (RM)
R2	Equivoco na identificação da demanda como resposta rápida	Operacional	3 (Média)	2 (Baixo)	6	Médio (RM)

3.2. Riscos críticos e legais

A principal vulnerabilidade legal e de integridade identificada é a revelação da identidade do denunciante (R4), classificada como risco extremo. O Decreto nº 10.153/2019 e a Portaria Normativa CGU nº 116/2024 determinam que a identidade deve ser preservada sob sigilo por cem anos e que as unidades de ouvidoria devem providenciar a pseudonimização da denúncia para envio aos órgãos de apuração, caso o denunciante não consinta com o compartilhamento.

Além disso, a prática de retaliação (R de Retaliação) é um risco extremo. A CGU identificou que a retaliação pode incluir “demissão arbitrária, alteração injustificada de funções ou atribuições, imposição de sanções, de prejuízos remuneratórios ou materiais de qualquer espécie, retirada de benefícios, diretos ou indiretos, ou negativa de fornecimento de referências profissionais positivas”, nos termos da Lei nº 13.608/2018. Com isso, tornou-se de competência exclusiva da CGU receber e apurar as denúncias de retaliação e suspender atos administrativos praticados em retaliação (art. 10, Decreto nº 10.153/2019). As garantias contra retaliações ocorrem a partir da habilitação da denúncia.

3.3. Riscos comportamentais (R8) e reputacionais (R6)

O risco de **corrupção, assédio, discriminação e nepotismo (R8)** é classificado como extremo. O

assédio e a discriminação ameaçam o direito a um ambiente de trabalho livre de violência e são reflexos das relações de poder arraigadas em nossa sociedade, como o machismo.

Impacto comportamental: os assédios podem começar de forma sutil, disfarçados como microviolências ou brincadeiras de mau gosto, mas têm potencial para criar ambientes permissivos à violência, causar desestabilização emocional e aumentar a incidência de doenças profissionais. A Ouvidoria deve zelar para que o processo evite a revitimização da vítima.

Risco reputacional (R6): a falha na apuração de denúncias ou a ocorrência de retaliações danifica a confiança e a credibilidade institucional. A ineficácia do tratamento leva à diminuição da satisfação do usuário.

O fato de a CGU exigir, por meio da Portaria Normativa nº 116/2024, a marcação de denúncias contra gestores em CCE/FCE a partir do nível 13 demonstra que a má conduta de gestores de alto nível (**R de Gestores**) é um risco já identificado e de alta criticidade.

4. MÉTODO

O método será a implementação do processo de gerenciamento de riscos, aplicado de forma integrada aos processos. O procedimento seguirá as etapas da Metodologia de Gestão de Riscos da CGU.

4.1. Local da intervenção

O local de intervenção é a Ouvidoria do DNIT. A Ouvidoria atua em alinhamento com a Rede de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do DNIT (RPEAD-DNIT), que é o espaço institucional responsável por realizar a primeira escuta e o acolhimento nos casos de assédio. A execução da RPEAD do DNIT abrange todas as suas unidades.

4.2. Público-alvo

Os sujeitos da intervenção incluem:

- **Servidores e colaboradores da Ouvidoria:** responsáveis por exercer a escuta ativa e aplicar o protocolo de acolhimento com empatia e sigilo, em especial a Equipe de Denúncias;
- **Membros do CTI-DNIT e RPEAD-DNIT:** (Coordenação-Geral de Integridade, Corregedoria, Comissão de Ética, Gestão de Pessoas). O CTI-DNIT tem a competência de propor medidas acautelatórias (como alteração de lotação ou teletrabalho) para preservar a integridade física e mental da pessoa afetada;
- **Gestores públicos:** lideranças de qualquer escalão, que devem participar periodicamente de ações de formação sobre assédio e discriminação e promover a gestão humanizada;
- **Terceiros e demais colaboradores:** pessoas que exercem atividades de estágio, terceirizados e outras, que estão sob a proteção da RPEAD e da legislação.

4.3. Modelo atual

O modelo de tratamento de denúncias e comunicações de irregularidades adotado pela Ouvidoria do DNIT, atualmente, é conduzido sem gestão de riscos, limitando-se, em sua análise prévia, ao cumprimento de um *checklist*, com base no normativo estabelecido pela CGU.

A Ouvidoria recebe as manifestações, preferencialmente, por meio da Plataforma Fala.BR, e tem a responsabilidade de tratar as denúncias, que podem ser identificadas ou não; contudo, denunciante anônimos (comunicação) não têm acesso ao andamento ou aos desdobramentos do processo.

Após o recebimento, a equipe realiza a triagem, conferindo a classificação da manifestação para diferenciar a denúncia (ato que indica irregularidade

ou ilícito cuja apuração é obrigatória) de outros tipos, como reclamações ou solicitações. No caso de alta criticidade, a Ouvidoria atua em sinergia com a Rede de Acolhimento do DNIT (RPEAD-DNIT) para orientar o denunciante sobre o registro na Plataforma Fala.BR.

Adicionalmente, a Ouvidoria informa ao órgão central (CGU), por meio de campo específico no Fala.BR, a existência de denúncia contra agente público no exercício de CCE ou FCE a partir do nível 13 (má conduta de gestores), reconhecendo o risco associado à alta posição do gestor.

A etapa subsequente é a **Análise Prévia (Habilitação)**, que consiste em um procedimento de análise preliminar para verificar se a denúncia atende aos requisitos mínimos para apuração. Para que a denúncia seja conhecida e considerada apta, ela deve conter os elementos mínimos descritivos de irregularidade:

- **Autoria:** qualidade ou condição de autor, ou indícios que permitam a imputação de um comportamento a uma pessoa;
- **Materialidade:** elementos e circunstâncias que evidenciem a prática de um ato;
- **Compreensão:** clareza e faculdade de entender o significado dos fatos;
- **Competência:** verificação da competência do órgão ou entidade.

Para avaliar esses elementos, a Ouvidoria busca informações com o denunciante (se identificado), em sites (transparência ativa) e em sistemas internos do órgão (como SEI, SIOR, SUPRA, PLOAWEB, Demandas DNIT, câmeras, catracas etc.), mas é expressamente vedada de realizar diligências, investigações, acareações ou tomada de depoimentos junto aos agentes envolvidos.

Se a denúncia for considerada suficiente, é encaminhada para a área de apuração competente (como Corregedoria, Comissão de Ética ou Coordenação-Geral de Integridade); caso contrário, e se o denunciante for identificado e não responder ao pedido de complementação em 20 dias, ocorre o arquivamento automático.

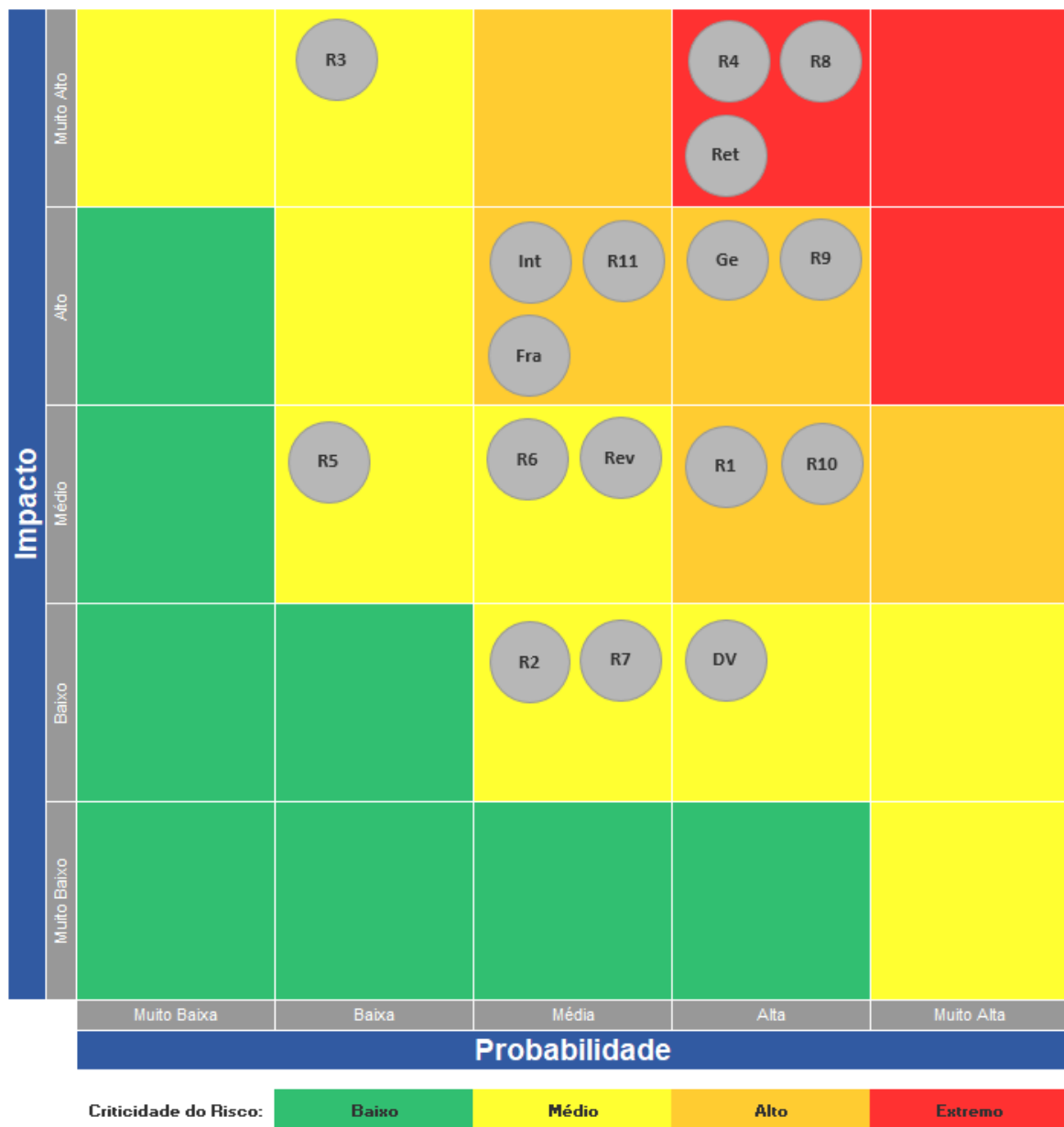
Em todos os casos, a Ouvidoria adota medidas para a salvaguarda da identidade do denunciante, mantendo a restrição de acesso aos dados por cem anos e providenciando a pseudonimização da de-

núncia para o envio a outros órgãos de apuração, caso não haja consentimento do denunciante para o compartilhamento. Por fim, a Ouvidoria respeita a competência exclusiva da CGU de receber e apurar as denúncias relativas às práticas de retaliação contra denunciantes

4.4. Modelo proposto e plano de ações

O novo modelo a ser implementado incorpora, na análise prévia, os riscos elencados no item 3.1 e sua matriz de riscos, exposta no *heat map* a seguir, possibilitando a identificação de denúncias com criticidade alta ou extrema, visando ao correto tratamento, priorização e acompanhamento.

FIGURA 3 • HEAT MAP



O modelo proposto também fornece um plano de ações para a implementação das medidas de tratamento, que visa reduzir o risco residual dos riscos classificados como extremos e altos, adotando a estratégia de mitigar.

FIGURA 4 • PLANO DE AÇÕES DE MITIGAÇÃO

AÇÃO	DETALHAMENTO / CONTROLES MITIGATÓRIOS PROPOSTOS	RISCOS MITIGADOS
A1: Mapeamento e Análise de Causas	Conduzir oficinas de GR com a Equipe de Denúncias para identificar as causas dos riscos (e.g., estruturas muito rígidas e hierarquizadas) e realizar o Cálculo do Nível de Risco Inerente.	R1, R8
A2: Protocolo de Acolhimento e Matriz de Gravidade	Formalizar um Protocolo de Acolhimento que garanta a confidencialidade e evite a revitimização (uso de linguagem não burocrática, escuta em ambiente acolhedor). Implementar a Matriz para Avaliação da Gravidade de Condutas para R8, avaliando Fatores Adicionais como Relação Hierárquica e Frequência das condutas.	R8, R de Revitimização
A3: Fortalecimento dos Controles de Sigilo e LGPD	Implementar a Pseudonimização da denúncia para envio à unidade de apuração, caso não haja consentimento do denunciante. Garantir a restrição de acesso aos dados por cem anos. O sistema (Fala.BR) deve ter controle de acesso que registre os agentes públicos que acessam as denúncias.	R4, R9, R10
A4: Treinamento Baseado em Riscos (Comportamental)	Realizar Treinamentos Regulares e Frequentes com foco em Letramento em Gênero e Raça, Comunicação Não Violenta (CNV), e Gestão Humanizada. Os ocupantes de cargos de liderança devem participar periodicamente.	R8, R5, R10, R de Gestores
A5: Priorização, Retaliação e Due Diligence	O protocolo deve priorizar denúncias de R8 e R de Gestores (CCE/FCE Nível 13+). Orientar o denunciante a relatar atos de Retaliação à CGU. Implementar Due Diligence de Terceiros e exigir cláusulas antissuborno para mitigar R11 e R de Fraude.	R de Retaliação, R de Gestores, R11, R de Fraude

O **Protocolo de Acolhimento**, a **Matriz para Avaliação da Gravidade de Condutas** (Risco Comportamental – R8), acompanhada da **Escala de Gravidade de Condutas** (Níveis 1 a 6), a serem formalizados, serão produzidos em formato de *checklist* e utilizarão como base as diretrizes do **Guia Lilás**, bem como da **Política de Prevenção e de Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação** no âmbito do DNIT.

4.5. Avaliação e monitoramento

O monitoramento será conduzido de forma contínua, avaliando a qualidade da gestão de riscos e a eficácia dos controles.

Monitoramento contínuo e avaliação

O acompanhamento será obtido por meio de atividades de supervisão. A Ouvidoria utilizará Indicadores-Chave de Risco (KRIs) e Indicadores-Chave de Performance (KPIs) para acompanhar o comportamento dos riscos e a efetividade das medidas adotadas.

FIGURA 5 • INDICADORES-CHAVE DE RISCO (KRIS)

RISCO CRÍTICO	INDICADOR-CHAVE DE RISCO (KRI)	MEDIÇÃO / RASTREAMENTO
R4 (Sigilo)	Taxa de acesso de agentes não autorizados.	Monitoramento da frequência de acesso de servidores, fora do rol de "necessidade de conhecer", ao sistema Fala.BR, utilizando o controle de acesso que registre os nomes dos agentes públicos.
R8 (Comportamental/ Assédio)	Frequência de condutas classificadas como "Ofensivas" ou mais (Nível 3 a 6) do Guia Lilás.	Percentual de denúncias classificadas nos Níveis 3 a 6 da Matriz de Gravidade de Condutas. Isso permite identificar microviolências que podem escalar para assédio.
R8 (Comportamental/ Ambiente)	Taxa de relatos de conduta com Fator Adicional "Repetitivo e/ou insistente".	Análise da Frequência das condutas nos registros para verificar a ocorrência de padrões de hostilidade.
R de Gestores (CCE/FCE Nível 13+)	Volume de denúncias marcadas como "Alta Liderança".	Monitoramento do número de denúncias que acionam a marcação em campo específico no Fala.BR, o que sinaliza a má conduta de gestores de alto nível.

R1 (Falha na Triagem)	Taxa de pedidos de complementação de denúncias não respondidos.	Percentual de denúncias em que o denunciante identificado não complementa informações em 20 dias, levando ao arquivamento automático. (Pode indicar falha na qualidade inicial da denúncia, do acolhimento ou da análise prévia).
R10/R11 (Terceiros/Dados)	Índice de Aderência à Due Diligence de Terceiros e Ações de Treinamento sobre LGPD.	Verificação da participação de terceiros nos programas de treinamento e se os contratos possuem cláusulas antissuborno/anti-nepotismo.

FIGURA 6 • INDICADORES-CHAVE DE PERFORMANCE (KPIs)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR-CHAVE DE PERFORMANCE (KPI)	MEDIÇÃO / ACOMPANHAMENTO
Eficácia da Mitigação de Risco	Nível de Risco Residual (NRR) de R4 e R8.	Medir a redução do risco após a implementação do Plano de Ações mitigatórias.
Tratamento Correcional	Resultado e evolução das investigações (Medidas disciplinares).	Percentual de denúncias aptas que resultaram em Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD).
Tempestividade da Resposta	Tempo médio de trâmite de denúncias de assédio/discriminação (R8).	Medir o tempo entre a habilitação da denúncia (que ativa a proteção contra retaliação) e a conclusão do procedimento investigativo, buscando a prioridade na tramitação.
Aderência à Cultura de Integridade	Aderência aos treinamentos mandatórios para líderes (A4).	Percentual de gestores que participaram de no mínimo uma ação de formação sobre assédio/discriminação a cada doze meses.
Eficiência da Ouvidoria	Taxa de Habilitação de Denúncias (Autoria, Materialidade, Compreensão).	Percentual de denúncias que atendem aos requisitos mínimos de habilitação e são encaminhadas para a apuração competente.
Qualidade da Gestão	Análise de causa-raiz e tendências dos desvios comportamentais (R8).	Geração de relatórios periódicos para identificar padrões, correlacionando fatores como "Relação Hierárquica" e a frequência dos incidentes.

Reporte à Governança: o reporte continuará a ser periódico e frequente ao C'TI-DNIT (Comité Gerencial). Com o novo modelo, essa ação será realizada com o incremento da gestão de riscos, utilizando e integrando a **Matriz de Riscos**, o **Plano de Ações Mitigatórias**, os **Indicadores-Chave de Risco (KRIs)** e os **Indicadores-Chave de Performance (KPIs)**, bem como o Protocolo de Acolhimento e a Matriz para **Avaliação da Gravidade de Condutas (Risco Comportamental – R8)**, a serem formalizados.

Avaliação dos Riscos Extremos: riscos residuais classificados como extremos serão reavaliados pelo cálculo do **Nível de Risco Organizacional**.

5. RESULTADOS ESPERADOS

O Projeto de Intervenção visa alcançar os seguintes resultados, garantindo o aumento da capacidade da organização de se adaptar a mudanças:

Redução do Risco Residual (NRR) dos Riscos Extremos: A implantação de controles como a **Pseudonimização (A3)** e a **Matriz de Gravidade (A2)** ajudará a reduzir o NRR de R4 e R8. O tratamento correcional das denúncias de assédio e discriminação terá trâmite peculiar e prioritário, em razão dos impactos e do potencial risco de retaliação.

Aprimoramento da Governança e Integridade: O projeto fortalecerá a atuação da Ouvidoria no tratamento de denúncias, incorporando técnicas robustas que, por consequência, irão melhorar a prestação de contas à sociedade e demonstrar que o DNIT possui um programa de compliance efetivo na prevenção, detecção e correção de condutas.

Ambiente de Trabalho Mais Seguro: A **capacitação (A4)** promoverá o desenvolvimento de habilidades éticas e eficazes, combatendo o racismo, o machismo, a misoginia e outras formas de discriminação. O acolhimento garantirá o suporte psicossocial às vítimas.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes. 2018.
- BRASIL. (2018) Lei Federal nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018. Dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais; e altera o art. 4º da Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, para prover recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para esses fins.
- _____. (2019) Decreto Federal nº 10.153, de 9 de dezembro de 2019. Dispõe sobre as salvaguardas de proteção à identidade dos denunciadores de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta e altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018.
- _____. (2017) Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Guia Lilás: orientações para prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Brasília: CGU, 2024.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Metodologia de Gestão de Riscos da CGU: versão 2.0. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/handle/1/16704>.
- _____. (2024) Portaria Normativa nº 116, de 18 de março de 2024, Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. (2016) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES. (2025) Portaria nº 5919, de 9 de outubro de 2025. Dispõe sobre os procedimentos e as rotinas a serem observados para identificar, prevenir e combater situações de nepotismo no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.
- _____. (2025) Portaria nº 6467, de 12 de novembro de 2025, Institui a Política de Prevenção e de Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.

Ebert Gustavo Ribeiro • Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Advogado desde 2008. Especialista em Ouvidoria Pública pela Verbo Jurídico, decorrente da parceria entre a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI). Certificação Profissional - Encarregado de Dados pelo SERPRO/DataShield e Certificação em *Compliance* pela KPMG. Servidor de carreira do DNIT desde 2007. Atualmente é o Ouvidor do DNIT. Instituição à qual está vinculado: Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3469903871891152>

Projeto de otimização da gestão de dados da Ouvidoria da UFPB visando ao aprimoramento da governança institucional

Felipe Leonardo Assis Ramelli

Orientador: *Dr. Fábio Montenegro Braga*

Resumo: Este projeto de intervenção tem como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para o tratamento e a consolidação dos dados mantidos pela Ouvidoria-Geral da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), visando à elaboração do relatório anual e de relatórios temáticos, em conformidade com a Portaria Normativa CGU nº 116/2024. Com o emprego da pesquisa-ação como estratégia metodológica, o presente trabalho busca dotar a Ouvidoria das ferramentas necessárias para a gestão inteligente e racional dos dados custodiados pelo setor, de modo a permitir a produção de relatórios de maneira tempestiva e relevantes para a administração da Universidade.

Palavras-chave: ouvidoria, gestão da informação, relatórios, dados

Absrtact: This intervention project aims to establish parameters and procedures for the treatment and consolidation of data maintained by the Ouvidoria-Geral (Ombudsman's Office) at Universidade Federal da Paraíba (UFPB), aiming at the preparation of the annual report and thematic reports, in accordance with Portaria Normativa CGU nº 116/2024. Using action research as a methodological strategy, this work seeks to provide the Ombudsman's Office with the necessary tools for the intelligent and rational management of data held by the sector, in order to allow the production of reports in a timely manner and relevant to the University's administration.

Keywords: ombudsman, information management, reports, data

1. INTRODUÇÃO

Um dos principais instrumentos de controle social existentes no Brasil, as ouvidorias vêm sendo fortalecidas ao longo dos últimos anos nas diferentes esferas de poder e níveis da Federação. A sanção da Lei nº 13.460/2017 e do Decreto nº 9.492/2018 estabeleceu as diretrizes sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos e representou um avanço institucional para o desenvolvimento de uma administração pública mais aberta ao controle social e permeável às demandas da sociedade.

Com a base legal para atuação estabelecida, as ouvidorias hoje buscam aprimorar seus processos para alcançar maior efetividade e o cumprimento de seus objetivos. Um dos desafios mais significativos é fazer uso da interlocução com os usuários internos e externos como insumos para a melhoria contínua da gestão. Ao atuar como um verdadeiro hub de demandas dos mais variados stakeholders, as ouvidorias recebem uma considerável massa de dados que, quando tratados adequadamente, podem gerar informações gerenciais fundamentais para a melhoria da prestação do serviço.

A Lei nº 13.460/2017 determinou que as ouvidorias devem elaborar, anualmente, relatório de gestão com a consolidação das manifestações enviadas pelos cidadãos e, com base nelas, apontar falhas e sugerir melhorias na prestação dos serviços. Posteriormente, a Portaria Normativa CGU nº 116/2024, na Seção XII, estabeleceu orientações e diretrizes sobre a produção de relatórios e informações estratégicas pelas ouvidorias integrantes do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv). Nesse contexto, torna-se necessária a criação de métodos e procedimentos internos para levantamento, consolidação e análise dos dados produzidos pela ouvidoria.

O documento normativo estabelece, entre outras diretrizes, que a elaboração de relatórios com informações estratégicas deve ocorrer por meio de processo articulado com as áreas que consumirão as informações e atender a critérios específicos e previamente definidos de finalidade, utilidade, objetividade e tempestividade. Além disso, define etapas para as rotinas de produção e orientações sobre os relatórios temáticos.

A importância dos relatórios gerenciais vai além de representar um instrumento de gestão para os administradores, pois são documentos de grande valia também para cidadãos, pesquisadores, órgãos de controle e outros entes governamentais. Assim, ao gerir a informação de maneira eficaz, as ouvidorias consolidam seu papel de interlocução entre a administração pública e a sociedade e tornam seus processos mais transparentes e efetivos.

Nesse cenário, o presente trabalho busca propor a criação de parâmetros e procedimentos para o tratamento e consolidação dos dados mantidos pela Ouvidoria-Geral da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), visando à produção de informações estratégicas para a Instituição, disponibilizadas à administração por meio do relatório anual de gestão e de relatórios temáticos produzidos pela Ouvidoria, conforme a Portaria Normativa CGU nº 116/2024. Os dados são obtidos por meio da análise das centenas de manifestações e pedidos de acesso à informação recebidos pelo órgão por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR).

Considerando o contexto da organização onde o projeto será executado, a Ouvidoria-Geral da UFPB, o trabalho buscará suprir lacunas existentes quanto à ausência de procedimentos bem definidos para a gestão dos dados oriundos das manifestações recebidas, conforme diagnóstico que será apresentado mais detalhadamente na seção 3. Assim, espera-se que o projeto crie as bases necessárias para a consolidação de uma ouvidoria com atuação mais relevante e estratégica no contexto organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Estabelecer parâmetros e procedimentos para o tratamento e a consolidação dos dados mantidos pela Ouvidoria-Geral da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), visando à elaboração do relatório anual e de relatórios temáticos, em conformidade com a Portaria Normativa CGU nº 116/2024.

2.2. Objetivos específicos

- Definir assuntos, subassuntos e tags para classificação das manifestações;

- Criar padrões de análise para observar tendências e problemas recorrentes;
- Inserir, no fluxo de tratamento das manifestações, procedimento de triagem para a adequada classificação das manifestações;
- Relacionar as informações consolidadas pela Ouvidoria com os macroprocessos existentes na cadeia de valor da UFPB;
- Elaborar manual de descrição temática da Ouvidoria para padronizar o processo de classificação das manifestações;
- Desenvolver uma ferramenta de business intelligence para melhor visualização e análise dos dados.

3. JUSTIFICATIVA

A Ouvidoria-Geral da UFPB é uma das instâncias internas de apoio à governança, responsável por implementar políticas que auxiliem na efetivação da governança institucional da Universidade. Além disso, integra o Comitê de Gestão da Integridade, criado pela Resolução Consuni nº 037/2018, responsável por coordenar a elaboração do Plano de Integridade e a implementação do Programa de Integridade da UFPB.

A unidade recebeu, em 2024, 778 manifestações e 404 pedidos de acesso à informação por meio da Plataforma Fala.BR. O conteúdo dessas manifestações trata de assuntos diversos e relacionados a processos fundamentais para a prestação de um efetivo serviço à sociedade. Ao fazer uso deste expediente, os usuários podem, por exemplo, trazer suas impressões e apontar eventuais falhas nas áreas de infraestrutura, gestão orçamentária, patrimonial, recursos humanos, entre outros.

Sem uma gestão inteligente desse conjunto de informações enviadas pelos públicos interno e externo da Instituição, a Ouvidoria atua de forma contingencial, apenas respondendo pontualmente às manifestações e, conseqüentemente, desperdiçando a oportunidade de gerar informações gerenciais importantes para a tomada de decisão e cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

O conceito de gestão da informação (information management) é destacado por Detlor (2010) como a “gestão dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e uti-

lizam informações”. Conforme o autor, o objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem as informações de maneira eficiente e efetiva.

Barbosa (2008) estabelece uma comparação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, conceitos que abordam aspectos complementares nos estudos das organizações. Enquanto a primeira é voltada ao conhecimento registrado, mais tangível, a segunda observa o conhecimento pessoal, também conhecido como tácito e, por ser mais difícil de mensurar, precisa ser descoberto para depois ser socializado. Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento pode ser vista a partir de quatro processos: geração de conhecimento (criação e aquisição), codificação (elicitação e armazenamento), transferência (compartilhamento e disseminação) e aplicação (geração de vantagens competitivas e integração aos processos operacionais e de negócios).

geração de conhecimento – ou seja, criação e aquisição de conhecimento; codificação do conhecimento, o que compreende sua elicitação e subsequente armazenamento; transferência do conhecimento – envolve seu compartilhamento e disseminação; e a aplicação do conhecimento, de modo a gerar vantagens competitivas e integrar os processos operacionais e de negócios. (Davenport; Prusak, 1998, apud Dahlen; Selig, 2023)

A literatura desse campo reforça a importância de distinguir conceitos frequentemente utilizados de forma equivocada ou intercambiável. Em breve revisão bibliográfica, Dahlen e Selig (2023) destacam que dados são fatos, observações ou percepções em estado puro, desassociados de contexto. A informação, por sua vez, é um agrupamento de dados organizados e configurados a uma determinada situação. Por fim, o conhecimento resulta de intenções, posições ou perspectivas particulares. Com base nessa premissa e considerando o objeto de estudo deste projeto, espera-se que os dados provenientes das manifestações registradas na Plataforma Fala.BR sejam devidamente organizados e sintetizados, permitindo uma análise mais aprofundada que leve em consideração o contexto da Instituição de Ensino Superior.

Para Rodrigues e Blattmann (2014), o êxito da gestão da informação está associado a quatro pre-

missas: (i) precisa ser realizada por pessoas apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação; (ii) deve ser feita por meio de instrumentos gerenciais, com o uso de ferramentas de compartilhamento e colaboração; (iii) é importante um ambiente de cultura e comportamentos informacionais consolidados; (iv) é necessária a compreensão da informação como recurso estratégico organizacional, tornando-se sua utilização uma vantagem competitiva.

Apoiados nesses pilares, os autores defendem que o gerenciamento da informação precisa ser realizado de forma processual, estabelecendo um método que conecte as etapas de maneira lógica e dialética. Ao mesmo tempo em que é necessário rigor na operação, deve ser flexível conforme a necessidade da Instituição.

As características e premissas da gestão da informação e do conhecimento mencionadas reforçam a importância do desenvolvimento de procedimentos e rotinas voltadas à gestão dos dados gerados a partir das manifestações recebidas pelas ouvidorias.

No contexto universitário, Bel (2014) analisou o papel da informação e dos sistemas de informação no processo de tomada de decisão nas Instituições de Ensino Superior. Conforme o autor, as gestões dessas instituições desperdiçam informações valiosas por não estarem apresentadas de forma acessível aos gestores. Nestes casos, técnicas e ferramentas de visualização de dados podem ser empregadas para tornar a informação mais adequada ao apoio de procedimentos decisórios, na definição de novas estratégias e na melhoria da gestão institucional.

Em relação ao objeto do presente estudo, a Ouvidoria da UFPB produz atualmente os relatórios anuais previstos na Lei nº 13.460/2017. Contudo, não há elaboração de relatórios temáticos ou uma rotina sistemática de produção de informações estratégicas, como prevê a Portaria Normativa CGU nº 116/2024.

Nesse sentido, com o objetivo de analisar os dados oriundos das manifestações de ouvidoria de maneira estruturada, a partir de uma perspectiva relacionada à governança da Universidade, o presente projeto sugere a classificação das manifestações com base nos macroprocessos da Instituição. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB 2024-2028, os macroprocessos da Universi-

dade são classificados em três categorias, de acordo com os conceitos de processo de negócio apresentados no *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios BPM CBOK*: finalísticos, gerenciais e de suporte.

Assim, acredita-se que a associação das manifestações recebidas pela Ouvidoria aos macroprocessos da Instituição pode fornecer à gestão um panorama que indique eventuais falhas e oportunidades de melhoria nos processos destinados à geração de valor público. A consolidação de uma rotina de tratamento de dados possibilitará a geração de informação qualificada de maneira tempestiva, segmentada por área de interesse e voltada às necessidades dos gestores e dos usuários dos serviços. Para o autor do projeto, a implementação representará desenvolvimento profissional, ao agregar conhecimento quanto ao emprego de ferramentas de planejamento, gestão do conhecimento, modernização dos processos da unidade e relacionamento com as partes interessadas.

4. MÉTODO

A pesquisa adotará o método de abordagem indutivo e de natureza qualitativa. Quanto aos objetivos, é considerada tanto descritiva quanto prescritiva, uma vez que buscará indicar ações para modificar a realidade previamente estudada e descrita. A estratégia adotada será a pesquisa-ação, por meio da qual se busca ampliar o conhecimento científico a partir de ações para solucionar um problema que ocorre em uma organização, comunidade ou grupo (Filippo, 2011).

4.1. Local da intervenção

O local onde ocorrerá a intervenção será a Universidade Federal da Paraíba, abrangendo a Ouvidoria, as unidades internas que interagem com essa unidade e a alta administração da Instituição. Na UFPB, a Ouvidoria-Geral é uma das instâncias internas de apoio à governança, responsável por implementar políticas que auxiliem na efetivação da governança institucional da Universidade. Além disso, integra o Comitê de Gestão da Integridade, criado pela Resolução Consuni nº 037/2018, responsável por coordenar a elaboração do Plano de Integridade e a implementação do Programa de Integridade da UFPB.

A Ouvidoria recebeu, em 2024, 778 manifestações e 404 pedidos de acesso à informação por meio da Plataforma Fala.BR. A unidade atende demandas de toda a comunidade universitária, composta por aproximadamente 38 mil alunos matriculados, seis mil servidores (incluindo técnicos-administrativos e docentes) e 900 funcionários terceirizados, distribuídos em quatro campi, localizados nas cidades de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Mamanguape e Rio Tinto.

4.2. Público-alvo

- **Ouvidoria:** a unidade terá procedimentos mais claros e padronizados para a geração de dados estratégicos.
- **Alta administração:** os gestores receberão informações estratégicas consolidadas a partir da percepção do usuário do serviço, expressa nas manifestações enviadas à Ouvidoria.
- **Servidores e estudantes:** as demandas enviadas por usuários internos e externos da Universidade, por meio da Ouvidoria, receberão um tratamento mais organizado e sistemático, possibilitando que a instituição desenvolva um diagnóstico mais preciso sobre a qualidade do serviço oferecido à sociedade.

4.3. Plano de ações

As ações serão organizadas em cinco etapas, conforme o ciclo indicado por Filippo, 2011. De acordo com a autora, os ciclos são iterativos e sucessivamente refinam o conhecimento adquirido no ciclo anterior.

Fase 1: Diagnóstico

- Mapear os dados utilizados atualmente pela Ouvidoria para produção dos relatórios gerenciais;
- Observar os procedimentos, rotinas e instrumentos adotados nos processos de gestão da informação pela Ouvidoria;
- Analisar o perfil dos servidores em atividade na Ouvidoria, visando à identificação de necessidades de capacitação.

Fase 2: Planejamento da ação

- Definir as partes interessadas na implementação do projeto;

- Identificar os recursos necessários (humanos, tecnológicos, financeiros e operacionais);
- Definir os responsáveis pela execução das tarefas estabelecidas no projeto;
- Estabelecer cronograma com prazos para a execução das tarefas;
- Proposição do modelo de coleta, consolidação, análise e publicação dos dados;
- Criar parâmetros e indicadores para monitoramento e avaliação da implementação do projeto.

Fase 3: Intervenção

- Elaborar nomenclatura de classificação de manifestações com base nos macroprocessos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade;
- Produzir manual de descrição temática da Ouvidoria;
- Atualizar fluxo de tratamento com a inclusão de procedimento de triagem para a adequada classificação das manifestações;
- Desenvolver ferramenta de business intelligence com os dados tratados pela Ouvidoria
- Capacitar a equipe da Ouvidoria;
- Apresentar a ferramenta de business intelligence às partes interessadas.

Fase 4: Avaliação

- Identificar os efeitos decorrentes das ações implementadas;
- Analisar *feedback* dos(as) gestores(as) quanto aos relatórios encaminhados às unidades.
- Fase 5: Reflexão
- Discutir com a equipe da Ouvidoria os resultados alcançados após a implementação do projeto;
- Avaliar a necessidade de ações complementares para cumprimento dos objetivos estabelecidos.

4.4. Cronograma

O cronograma previsto para a execução do projeto, considerando cada uma das fases estabelecidas na seção de Metodologia, está apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 • CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
Diagnóstico	X					
Planejamento		X				
Intervenção			X	X	X	
Avaliação						X
Reflexão						X

Fonte: Elaboração própria

4.5. Avaliação e monitoramento

- **Avaliação:** ocorrerá por meio de *feedback* das áreas de negócios, com a realização de entrevistas com os gestores, a exemplo das pró-reitorias. A partir da percepção dos gestores, será possível avaliar a qualidade, relevância e utilidade das informações geradas pela Ouvidoria a partir das manifestações recebidas.
- **Monitoramento:** ocorrerá por meio de: (i) verificação da atualização semanal da base de dados da Ouvidoria; (ii) análise dos relatórios periódicos e temáticos produzidos pela Ouvidoria; (iii) *feedback* contínuo oferecido pelas áreas de negócios, às quais serão destinadas as informações geradas pela Ouvidoria.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das ações propostas neste projeto, espera-se que a Ouvidoria da UFPB disponha das ferramentas necessárias para a gestão inteligente e racional dos dados custodiados pelo setor, de modo a permitir a produção de relatórios de maneira tempestiva e relevante para a administração da Universidade.

O desenvolvimento de procedimentos formais possibilitará uma atuação sistematizada dos servidores em atividade na Ouvidoria, permitindo a criação de rotinas que possivelmente serão consolidadas ao longo do tempo e incorporadas às atividades cotidianas do setor.

Espera-se que os usuários dos serviços oferecidos pela Ouvidoria percebam avanços na tempestividade e na qualidade das respostas, o que contribuirá para o aumento de sua satisfação. As respostas tendem a ser mais consistentes e embasadas em informações gerenciais, à medida que os gestores passam a dispor de dados mais qualificados.

Sob a perspectiva interna da organização, a gestão eficaz das informações possibilitará que a Ouvidoria assuma um papel de maior relevância e protagonismo na estrutura de governança da Universidade. Já sob a perspectiva externa, as ações previstas têm potencial para garantir resultados mais efetivos para a sociedade, uma vez que os dados fornecidos pelo cidadão, por meio da Ouvidoria, serão transformados em informação estratégica para os gestores, que passarão a dispor de melhores condições para a tomada de decisão

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação, [S. l.]*, v. 13, n. 1esp, p. 1–25, 2008. DOI: 10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 25/05/2025.
- BEL, Wisland. *Técnicas e software de visualização da informação como auxílio a tomada de decisão em instituições de ensino superior*. Orientador: Dr. Celso Yoshikazu Ishida. 2014. 114 f. (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/37044>. Acesso em: 01/06/2025;
- DAEHN, Cheryl Maureen; SELIG, Paulo Mauricio. Perspectiva da governança de informação nas organizações: da predição à ação das práticas de gestão da informação e do conhecimento. *Ciência da Informação em Revista, [S. l.]*, v. 9, n. 1/3, p. 1–15, 2023. DOI: 10.28998/cirev.%y91-15. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/12530>. Acesso em: 01/06/2025.
- DETLOR, Brian. Information management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 103 – 108, 2010. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0268401209001510>. Acesso em: 01/06/2025.
- FILIPPO, Denise. Pesquisa-ação em sistemas colaborativos. In: PIMENTEL, Mariano; FUKS, Hugo (org.). *Sistemas colaborativos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 449-466, 2011. Disponível em: <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wp-content/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap26-pesquisaacao.pdf>. Acesso em: 02/06/2025.
- RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspectivas Em Ciência da Informação*, v. 19, n. 3, p. 4–29, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/RMwpcd-5QyLSBnTxkM3YHtDw/>. Acesso em: 01/06/2025.

Felipe Leonardo Assis Ramelli • Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Especialista em Ouvidoria Pública pela Verbo Educacional, em iniciativa promovida pela Organização de Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura no Brasil (OEI) e Controladoria-Geral da União (CGU). Possui graduação em Gestão Pública (2019) e Comunicação Social/Jornalismo (2011), ambos pela UFPB. Atua como servidor técnico-administrativo da UFPB lotado na Ouvidoria-Geral desde 2019, ocupando a função de Ouvidor-Geral da Instituição desde 2025. Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3145884223618180>

Conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: o papel da Ouvidoria na transformação da cultura institucional

Herika Christina Amador Chagas

Resumo: Este projeto de intervenção tem como objetivo fortalecer a conformidade do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), por meio da atuação estratégica da Ouvidoria, unidade de vinculação da pessoa encarregada pelo tratamento de dados pessoais do órgão. A proposta apresenta um conjunto de ações estruturadas que buscam a transformação da cultura institucional, integrando práticas de proteção de dados pessoais, segurança da informação e transparência pública.

Palavras-chave: ouvidoria pública, proteção de dados pessoais, governança de dados, cultura organizacional, transparência pública

1. INTRODUÇÃO

A promulgação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, introduziu no ordenamento jurídico brasileiro uma agenda de transformação estrutural no modo como as organizações públicas e privadas tratam informações relativas a pessoas naturais. No setor público federal, essa transformação envolve não apenas adequações tecnológicas e procedimentais, mas, sobretudo, o fortalecimento da cultura organizacional, a reestruturação dos mecanismos de governança e a internalização de práticas de privacidade, de proteção de dados pessoais e de segurança da informação como elementos essenciais da gestão pública contemporânea.

A Administração Pública passou a ser responsável não somente por cumprir formalmente os dispositivos legais, mas por incorporar princípios como necessidade, finalidade, minimização, transparência

e responsabilização no cotidiano de suas atividades, gerando, dessa forma, valor público agregado para as organizações.

Entretanto, a complexidade das estruturas estatais, a multiplicidade de bases de dados, a existência de sistemas legados, a ausência de processos padronizados e os diferentes níveis de maturidade das organizações em relação à legislação tornam o desafio ainda maior.

Nesse contexto, considerando a maturidade da cultura de proteção de dados pessoais, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) apresenta um cenário institucional que exige ações coordenadas, intersetoriais e sustentadas em princípios de governança, integridade e participação social.

A Ouvidoria (tradicionalmente reconhecida como canal de comunicação direta entre a Administração e a sociedade) ocupa papel central nesse processo, especialmente por sua dupla atuação: como órgão res-

ponsável pelo tratamento de manifestações dos(as) cidadãos(ãs) e do público interno, portanto, dos(as) titulares de dados pessoais, e como instância promotora de direitos, integridade e melhoria contínua dos serviços públicos.

A atuação da Ouvidoria no contexto da LGPD não se limita ao recebimento de reclamações, solicitações e denúncias relacionadas ao tratamento de dados pessoais. Ela assume uma função pedagógica, estratégica e articuladora, servindo como ponte entre o corpo funcional (pessoas servidoras, empregadas públicas, terceirizadas, estagiárias e demais vínculos), a gestão e os(as) cidadãos(ãs). Sua posição institucional permite identificar fragilidades, padrões recorrentes, lacunas procedimentais e riscos associados ao tratamento inadequado de dados, especialmente de dados pessoais, o que lhe confere protagonismo na construção de uma cultura de proteção.

Aliado a isso, a Ouvidoria, enquanto unidade de integridade e responsável pela coordenação do Serviço de Informação ao(a) Cidadão(ã) do Ministério, possui, para além da atribuição operacional, o compromisso com a transparência pública, seja ativa ou passiva, que permite à sociedade ser parte integrante das decisões do poder público, acompanhando a execução das políticas públicas e avaliando seus objetivos, processos e resultados.

Com a consolidação da Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027, Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024, e a instituição do Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI), pela Portaria SGD/MGI nº 852, de 28 de março de 2023 e evoluções, a administração pública é instada a fortalecer políticas internas, adotar controles mínimos, aprimorar mecanismos de resposta a incidentes, promover ações estruturadas de sensibilização e capacitação e realizar o monitoramento desse conjunto de atividades, que devem envolver todas as áreas dos órgãos e entidades. Esses elementos, no contexto do MDIC, reforçam a necessidade de protagonismo da Ouvidoria e da pessoa encarregada pelo tratamento de dados pessoais na promoção de boas práticas e no monitoramento do cumprimento da legislação.

Assim, o presente projeto propõe uma intervenção integrada e contínua no âmbito do MDIC, com foco na transformação da cultura institucional, na consolidação da governança de dados pessoais e

no fortalecimento do papel da Ouvidoria como agente estratégico na conformidade do órgão à LGPD.

2. OBJETIVO GERAL

Fortalecer a conformidade do MDIC à LGPD, promovendo a transformação da cultura institucional e consolidando a Ouvidoria como agente estratégico na promoção de boas práticas que remetam à governança interna, à participação social e à responsabilização administrativa.

2.1. Objetivos específicos

Algumas medidas são fundamentais para a efetiva execução do projeto, uma vez que a transformação cultural necessária à conformidade com a LGPD envolve todas as áreas e todo o corpo funcional do Ministério.

Os objetivos específicos devem estar estruturados de forma que o monitoramento considere o caráter cíclico ou mesmo permanente de determinadas ações.

Diante disso, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- i) sensibilizar os membros do corpo funcional, de forma equânime, sobre a importância da proteção de dados pessoais e seu impacto na transparência pública, na integridade institucional e na prestação de serviços à sociedade, esclarecendo a primazia da transparência pública nas ações;
- ii) aperfeiçoar os fluxos internos de registro, análise e resposta às manifestações relacionadas à LGPD, fortalecendo a integração entre Ouvidoria, pessoa encarregada e áreas técnicas;
- iii) implementar ações formativas que promovam a compreensão dos princípios da LGPD e da Lei de Acesso à Informação, estimulando práticas de prevenção, mitigação de riscos e resposta a incidentes, sempre considerando a transparência pública como norte, mas reconhecendo os casos em que há necessidade de proteção de dados pessoais;
- iv) estabelecer mecanismos permanentes de governança de dados pessoais, com base em controles mínimos, ciclo de vida dos dados e frameworks oficiais da Agência Nacional de

Proteção de Dados (ANPD) e da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGD/MGI); e v) fomentar a melhoria da transparência ativa e dos canais de comunicação com a sociedade, garantindo informações claras, acessíveis e alinhadas às normas vigentes.

3. JUSTIFICATIVA

A necessidade de adequação da Administração Pública à LGPD extrapola a dimensão normativa e alcança o campo da cultura institucional. A conformidade somente é possível quando os(as) agentes públicos(as) e privados(as) que estão em interlocução com a Administração compreendem o valor dos dados pessoais como ativos sensíveis, cuja proteção está diretamente vinculada à confiança da sociedade na administração pública.

A Ouvidoria, tendo sua atuação consolidada pela Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, e atuando como instância de governança interna nos órgãos e entidades, desenvolve suas ações de maneira capilarizada, além de ser a interface da Administração com a sociedade, colhendo diversas informações estratégicas e significativas para a qualificação das ações do setor público. Dessa forma, a unidade pode atuar como um dinamizador de transformação cultural necessária, por ser o setor que possui elevada capacidade de identificar gargalos operacionais, riscos associados ao tratamento inadequado de dados, demandas sociais emergentes e padrões de comportamento institucional.

A Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027 reforça o papel dos órgãos federais no fortalecimento da governança de dados, da transparência e da segurança da informação, estabelecendo como prioridade o desenvolvimento de ações integradas que ampliem a confiança na administração pública digital. Ao mesmo tempo, o Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI) orienta os órgãos na implementação de controles mínimos, na padronização de políticas internas e no alinhamento a frameworks de maturidade.

Diante dessa conjuntura normativa e institucional, torna-se imprescindível desenvolver uma intervenção estruturada no MDIC, capaz de alinhar cultura organizacional, governança, privacidade, segurança e transparência, utilizando a Ouvidoria

como eixo articulador entre gestão, agentes públicos(as), sistemas, processos e sociedade.

4. MÉTODO

O método adotado neste projeto é baseado no Ciclo de Gestão e integra abordagens de diagnóstico institucional, capacitação, governança, gestão de mudanças e avaliação contínua. Ele se estrutura em ciclos, permitindo monitorar avanços, corrigir rotas e aprimorar práticas. A abordagem é qualitativa e quantitativa, contemplando análise documental, reuniões e entrevistas com áreas técnicas, mapeamento de processos, avaliação de riscos e aplicação de instrumentos de sensibilização.

A metodologia será implementada em quatro fases principais:

A. Diagnóstico: coleta de informações, levantamento de maturidade, realização de reuniões, análise dos fluxos de trabalho que envolvem o tratamento de dados pessoais e identificação de riscos;

B. Planejamento: a partir dos achados do diagnóstico, ocorrerá a priorização de ações, a criação de colegiado com a participação de representantes de todas as áreas do Ministério, o estabelecimento de rotinas e a definição de instrumentos de governança que permitam às áreas a compreensão do processo de conformidade à LGPD;

C. Implementação: realização dos encontros do colegiado para definição dos instrumentos que serão utilizados por todo o órgão, tais como o Programa de Governança em Privacidade e a Política de Proteção de Dados Pessoais, execução das ações de capacitação, criação de campanhas sobre a temática e reporte à alta gestão acerca das medidas em andamento;

D. Monitoramento: coleta contínua de dados, definição de indicadores, aplicação periódica de checklists de conformidade e elaboração de relatórios.

5. LOCAL DA INTERVENÇÃO

A intervenção será realizada no Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), abrangendo todas as unidades administrativas e finalísticas.

6. PÚBLICO-ALVO

Embora, inicialmente, o projeto busque alcançar representantes das áreas e não todas as pessoas, o público-alvo da ação, após o desenvolvimento de todas as etapas, será composto por cada membro do corpo funcional.

Em vista do conceito alargado trazido pela LGPD para o tratamento de dados pessoais, o que anteriormente era considerado “simples contato” com um dado pessoal já caracteriza um tipo de tratamento. Portanto, o entendimento a respeito dos conceitos deve ser ampliado, iniciando-se a mudança cultural anteriormente mencionada. Assim, com o avanço do projeto, pretende-se alcançar todos(as) os(as) agentes públicos(as), de todos os vínculos.

O foco nas primeiras etapas recairá sobre as áreas-chave, cujas equipes sejam responsáveis por sistemas informatizados, bases de dados e serviços digitais; bem como sobre as unidades que tratam dados pessoais dos(as) agentes públicos(as) e aquelas que tratam grandes volumes de dados pessoais de cidadãos(ãs).

7. PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação, dividido em quatro etapas, está embasado na perspectiva de parceria, considerando que todas as ações sobre temáticas transversais, como a proteção de dados pessoais, a transparência e o acesso à informação, somente podem se efetivar com a participação ativa dos níveis estratégico, tático e operacional do órgão:

7.1. Diagnóstico institucional

Serão realizadas reuniões com áreas-chave para apresentação de conceitos, abordando as práticas de tratamento de dados e equalizando entendimentos. A partir dessas conversas estruturadas, será possível levantar o grau de maturidade institucional, permitindo a aplicação do Framework de Maturidade em Privacidade da ANPD.

Em seguida, a pessoa encarregada e sua equipe realizarão a avaliação documental de normativos internos, contratos, fluxos e sistemas utilizados pelas áreas-chave, com o objetivo de expandir a prática para as demais áreas no momento oportuno. Por fim, serão identificados, juntamente com as áreas, os riscos, as lacunas procedimentais e as vulnerabilidades tecnológicas.

Após a rodada com as áreas-chave, com o conhecimento acumulado e o retorno a respeito da aplicação da metodologia, a pessoa encarregada e equipe farão contato com as demais áreas, de forma ampliada e seguindo as mesmas etapas: reuniões estruturadas, divididas por secretaria ou equivalente; apresentação de conceitos e aplicação do Framework; avaliação de normativos, fluxos, contratos e sistemas; e identificação de riscos, lacunas e vulnerabilidades, sempre de forma colaborativa, buscando a compreensão não apenas dos conceitos, mas também da importância da temática transversal.

7.2. Fortalecimento da governança

O colegiado de proteção de dados pessoais, instituído sob a coordenação da autoridade encarregada e integrado por representantes das diversas áreas estratégicas e finalísticas do órgão, apreciará as minutas do Programa de Governança em Privacidade (PGP) e da Política de Proteção de Dados Pessoais, com vistas à definição compartilhada de atribuições e ao alinhamento institucional.

Esse processo favorece o debate técnico qualificado, promove a construção de consensos e assegura a validação integrada das diretrizes, tendo no engajamento das unidades e no compromisso da alta gestão fatores determinantes para sua efetiva implementação.

Ressalta-se que a atuação coordenada dessas instâncias é condição essencial para o êxito da iniciativa, ao fortalecer a governança institucional, ampliar a aderência às práticas organizacionais e potencializar a efetividade das ações, em consonância com as diretrizes da ANPD.

Paralelamente, com base nos resultados da etapa anterior, a autoridade encarregada fomentará a discussão sobre o estabelecimento de fluxos padronizados para incidentes, solicitações e registros, de modo que as áreas sejam coautoras da implementação desses instrumentos.

Adicionalmente, o colegiado discutirá as ações do PPSI, analisando aquelas que demandem conformidade imediata e debatendo os temas que ainda não estejam suficientemente compreendidos, visando à proposição de soluções viáveis para a evolução do órgão em relação ao programa.

7.3. Capacitação e sensibilização

Nesta etapa, considerando o acúmulo proveniente das ações da fase de diagnóstico e dos debates do colegiado, a pessoa encarregada poderá propor a elaboração de trilhas formativas sobre princípios da LGPD, riscos e boas práticas, alinhadas à maturidade do Ministério, projetando formações básicas, intermediárias e avançadas, em parceria com outros órgãos (MGI, Enap, ANPD etc.).

As unidades de governança do Ministério, com base nos entendimentos do colegiado, poderão propor oficinas setoriais para análise de risco, bases legais e minimização de dados.

Em parceria com a área de comunicação, a autoridade encarregada e os membros do colegiado poderão solicitar a criação de materiais educativos, como cartilhas, vídeos curtos e perguntas frequentes, para compor o sítio eletrônico do MDIC, além da realização de campanhas periódicas de conscientização.

7.4. Transparência ativa e comunicação

A fim de garantir o cumprimento dos requisitos de transparência ativa e uma comunicação efetiva, será necessária a atualização das informações e dos instrumentos disponíveis no portal do MDIC, como formulários digitais, avisos de privacidade, termos de uso, conexões que direcionam a outros portais, entre outros.

Adicionalmente, a divulgação de relatórios periódicos para a alta gestão e para a sociedade, bem como a incorporação de linguagem cidadã e de acessibilidade digital nos conteúdos publicados no sítio eletrônico, são boas práticas que conferem maior confiabilidade ao órgão.

8. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

As ações serão monitoradas pelo colegiado, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos, tais como:

- i) percentual de áreas capacitadas e de membros do corpo funcional alcançados pelas ações formativas;
- ii) evolução dos níveis de maturidade segundo o Framework da ANPD;

iii) mapeamento e redução de incidentes de segurança e falhas de tratamento de dados pessoais;

iv) qualificação e melhoria dos prazos de resposta às manifestações relacionadas à LGPD;

v) uso de dashboards para acompanhamento de indicadores pela alta gestão; e

vi) elaboração de relatórios semestrais com análises, recomendações e propostas de ajustes.

9. RESULTADOS ESPERADOS

O desenvolvimento das etapas anteriormente apresentadas objetiva a consolidação de uma cultura institucional alinhada à proteção de dados pessoais e à transparência pública. Para isso, é necessário percorrer um caminho estruturado que requer: a apresentação e o alinhamento de conceitos; o mapeamento das informações sobre o tratamento de dados pessoais nas diversas áreas do Ministério; a formalização de instância responsável pela temática; a elaboração de normativos que norteiem a atuação da autoridade encarregada e do colegiado, esclarecendo o papel do controlador e dos operadores; a formulação de campanhas e ações formativas que alcancem todo o corpo funcional; e o monitoramento periódico, a fim de garantir que nenhuma pessoa ou área seja deixada de lado.

Em todo o processo, é fundamental o envolvimento ativo da alta gestão, impulsionando a temática e reforçando sua importância.

A partir dessas medidas, espera-se a redução de riscos e incidentes por meio de ações estruturadas de prevenção; maior clareza das áreas e das pessoas sobre o tema, com atuação padronizada e alinhada às orientações de tratamento de dados pessoais; o fortalecimento da governança, com fluxos definidos, responsabilidades claras e atuação integrada das áreas; a ampliação da confiança do(a) cidadão(ã), por meio da transparência, da proteção e do atendimento qualificado; e o reforço do papel institucional da Ouvidoria como agente transformador.

REFERÊNCIAS

- AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS. *Guia de resposta a incidentes de segurança envolvendo dados pessoais*. Brasília, DF: ANPD.
- _____. *Guia de segurança da informação para o tratamento de dados pessoais no setor público*. Brasília, DF: ANPD.
- _____. *Guia orientativo para definições dos agentes de tratamento e do encarregado*. Brasília, DF: ANPD.
- _____. Resolução CD/ANPD nº 18, de 16 de julho de 2024. Estabelece o Regulamento sobre atuação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 jul. 2024.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- _____. Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019. Dispõe sobre a governança de dados no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.
- _____. Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024. Institui a Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027 (EFGD). Brasília, DF: Presidência da República, 2024.
- _____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF: Presidência da República, 2011.
- _____. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.
- MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Secretaria de Governo Digital. *Framework de Privacidade e Segurança da Informação: PPSI 2.0: guia do framework*. Brasília, DF: MGI, 2025.
- _____. *Guia de boas práticas em privacidade e segurança para APIs e aplicações digitais*. Brasília, DF: MGI.
- _____. *Guia de inventário e registro das operações de tratamento para o setor público*. Brasília, DF: MGI.
- _____. Portaria SGD/MGI nº 852, de 28 de março de 2023. Institui o Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI). Brasília, DF: MGI, 2023.

Herika Christina Amador Chagas • Ouvidora do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e Analista Técnica de Políticas Sociais (ATPS). Mestre e bacharela em Antropologia Social pela Universidade de Brasília (UnB) e especialista em Ouvidoria Pública, possui atuação voltada à transparência, integridade e participação social. Dedicou-se ao fortalecimento dos canais de interlocução entre Estado e sociedade, com ênfase na qualificação das políticas públicas e na promoção de direitos. Instituições às quais está vinculada: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e Universidade de Brasília (UnB). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0596496606255333>.

Estratégias de divulgação da Ouvidoria: capacitando a comunidade acadêmica, resgatando e fortalecendo o papel da Ouvidoria

Karina Ribeiro da Silva Molina

Orientador: *Bruno Alves de Sales*

Resumo: Este Projeto de Intervenção objetiva desenvolver estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, ampliando o conhecimento de servidores e estudantes acerca do seu papel na Instituição. Para isso, planeja instituir ações de capacitação voltadas aos servidores da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), bem como ações de capacitação voltadas aos estudantes da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE). A partir disso, espera fortalecer o papel da Ouvidoria em meio à comunidade acadêmica, mitigando os conflitos de atuação existentes envolvendo a Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social (SITC), unidade à qual a Ouvidoria está vinculada na estrutura da Universidade.

Palavras-chave: ouvidoria pública, comunicação institucional, capacitação, participação social, universidade pública

1. INTRODUÇÃO

O presente Projeto de Intervenção consiste no Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Ouvidoria Pública, construído a partir da identificação da necessidade de se criar estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, diante da criação de uma outra unidade que abrangeu a Ouvidoria. Essa reestruturação acabou por confundir a comunidade acadêmica, considerando as áreas de atuação de ambas.

Segundo a Lei 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, para garantir seus direitos, o usuário poderá apresentar manifestações perante a administração

pública acerca da prestação de serviços públicos, por meio da ouvidoria do órgão ou entidade responsável (Brasil, 2017). De acordo com o “Manual de ouvidoria pública - rumo ao sistema participativo”, da Controladoria-Geral da União (CGU), a ouvidoria auxilia o cidadão em suas relações com o Estado, atuando no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, “de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados e uma maior satisfação das pessoas! (2016, p. 10).

Com efeito, “as ouvidorias são instrumentos típicos de Estados democráticos”, constituindo-se como “espaços plurais, abertos à afirmação e à negociação das demandas dos cidadãos, reconhecidos como interlocutores legítimos e necessários no ce-

nário público nacional” (CGU, 2016, p. 10). Nesse sentido,

ao mediar o acesso a serviços públicos, as ouvidorias se legitimam como importante instrumento de gestão para a Administração Pública, que tem a oportunidade de aperfeiçoar suas perspectivas e ações, bem como subsidiar a formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. Por essa razão, as ouvidorias, além de instâncias de controle e de participação, são também instâncias de gestão pública (CGU, 2016, p. 10).

Dessa forma, diante do contexto no qual está inserida a Ouvidoria da FURG, qual seja, parte de uma outra estrutura, torna-se importante planejar um conjunto de estratégias para resgatar e fortalecer o papel da Ouvidoria junto à comunidade acadêmica. Para isso, este projeto de intervenção prevê a realização de capacitações junto a servidores e estudantes que ingressam na Instituição e também a toda comunidade universitária. Em sua estrutura apresenta, logo em seguida desta introdução, os objetivos geral e específicos, a justificativa, o método, abordando o local da intervenção, o público-alvo, o plano de ações, a avaliação e o monitoramento e, por fim, os resultados esperados.

2. OBJETIVOS

Este projeto de intervenção tem como objetivo geral desenvolver estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade, ampliando o conhecimento de servidores e estudantes, em especial, ingressantes, acerca do seu papel na Instituição. Como objetivos específicos, pretende-se desenvolver ações de capacitação voltadas aos servidores da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), bem como ações de capacitação voltadas aos estudantes da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), apresentando a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade.

3. JUSTIFICATIVA

A Ouvidoria da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, inicialmente, constituía-se como uma assessoria vinculada ao Gabinete do Reitor,

de caráter exclusivo para interlocução das questões que envolviam a comunidade interna e externa, garantindo o acesso, a promoção, a defesa dos direitos individuais e coletivos em suas relações com a Universidade e, em suas diferentes instâncias administrativas e acadêmicas, conforme previa o Regimento Interno da Reitoria à época, alterado pela Resolução 24/2014, do Conselho Universitário (CONSUN), e o Regimento Interno da Ouvidoria, aprovado pela Deliberação nº 151/2014, do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA). O funcionamento da Ouvidoria foi complementado pela Portaria nº 2533/2015 do Gabinete da Reitoria, quando passou, oficialmente, a funcionar em 14 de dezembro de 2015, no Prédio do Arquivo Geral, ao lado do Protocolo Central, no Câmpus Carreiros.

A partir do final de fevereiro de 2017, a Ouvidoria da FURG passou a integrar o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo federal (SisOuv), recebendo ou cadastrando manifestações de ouvidoria pelo Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias (e-Ouv). Trata-se de um sistema criado e mantido pela Controladoria-Geral da União (CGU), a fim de melhorar o fluxo de trabalho com um sistema integrado a outras ouvidorias, com maiores recursos ao cidadão, dando a possibilidade deste acompanhar as etapas da sua manifestação de forma clara, objetiva e transparente.

Ao longo dos anos, outras atividades foram sendo integradas à Ouvidoria. Em 2018, em atendimento ao disposto na Lei nº 12.527/2012, a Lei de Acesso à Informação (LAI), o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) foi regulamentado no âmbito da FURG, administrativamente vinculado à Ouvidoria, por meio da Portaria nº 1482/2018, recebendo e registrando os pedidos de acesso à informação pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-Sic), também administrado pela CGU.

Hoje, a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) integra as funcionalidades do Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias (e-Ouv) e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-Sic). Por meio do Fala.BR, então, a FURG recebe pedidos de acesso à informação, denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios e simplifique, além de outros canais de atendimento (presencial, telefone, e-mail, redes sociais). A Ouvidoria da FURG, desde 2023, utiliza o Módulo de Triagem e Tratamento do Fala.BR, o que possibilita o encaminhamento interno de manifes-

tações dentro da própria Plataforma, assegurando que todas as etapas operacionais sejam executadas exclusivamente dentro desse ambiente, visando mitigar os riscos relacionados ao vazamento de dados e garantir os direitos dos cidadãos.

Também em 2018, a Ouvidoria coordenou o Grupo de Trabalho para a elaboração do Plano de Dados Abertos (PDA) da FURG, atuando junto ao Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC). A implementação do PDA iniciou em outubro de 2019, com a participação da Ouvidoria na condução do processo junto às unidades envolvidas. Nesse sentido, tendo em vista a necessidade da análise legal de sigilo ou restrição de acesso à informação dos dados que seriam abertos por parte da Universidade, para que houvesse segurança jurídica nesse processo, ainda em 2019, foi instituída no âmbito da Ouvidoria a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos (CPADS), por meio da Portaria nº 111/2019.

Nesse mesmo ano, 2019, a Ouvidoria passou a atuar no Grupo de Trabalho para elaboração do Plano de Integridade da Universidade. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tornou obrigatória a instituição de programas de integridade pelos órgãos e as entidades em seu escopo, com objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. A partir disso, em 2020, a Ouvidoria foi designada pela Portaria nº 435/2020 como a Unidade de Gestão da Integridade no âmbito da FURG.

Como se pode perceber, medidas para preservar e priorizar os princípios da transparência, integridade e controle social, a conformidade dos processos, em consonância com as leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos e aderência aos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foram sendo realizadas na FURG sob a coordenação da Ouvidoria. Para fortalecer essas ações, os gestores à época entenderam necessária uma reestruturação da unidade para o pleno atendimento a essas demandas.

Assim, em 2021, a Ouvidoria passou a integrar a Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social (SITC), órgão vinculado à Reitoria, criado por

meio da Resolução nº 02/2021, tendo como finalidade a interlocução das questões que envolvem as instâncias universitárias e as comunidades interna e externa, atuando em caráter colaborativo com a Reitoria e as Unidades Acadêmicas da FURG, na qualificação, fortalecimento e monitoramento das ações de integridade, bem como na promoção do acesso à informação e da participação social, a fim de proporcionar a melhoria das atividades desenvolvidas pela Instituição. Integram a estrutura da Secretaria a Ouvidoria, a Coordenação de Transparência e Acesso à Informação, a Coordenação de Gestão da Integridade e a Secretaria-Geral, além da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos (CPADS) e do Comitê de Gestão da Integridade (CGI), conforme estabelece o Regimento Interno da SITC.

Tais mudanças implicaram num certo apagamento da Ouvidoria enquanto este espaço destinado ao exercício da cidadania, sendo um canal de comunicação entre o cidadão e a Instituição para contribuir com a melhoria da Universidade. O papel da Ouvidoria consiste em mediar as relações envolvendo instâncias universitárias e os integrantes das comunidades interna e externa, examinando e encaminhando as demandas aos setores competentes, identificando melhorias, propondo mudanças, assim como, apontando irregularidades.

Nesse sentido, é relevante destacar que em 2022, a FURG realizou a Pesquisa de Autoavaliação Institucional, ação que integra os processos de planejamento da Universidade. Esse processo inclui estudantes, técnicos administrativos em educação, tutores e professores, de modo que através de questionários, a comunidade universitária ajuda a construir um diagnóstico em relação a aspectos do funcionamento e de estruturas institucionais, com intuito de aperfeiçoá-los. Os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional são fundamentais para que a Instituição possa ter uma clara noção da opinião da sua comunidade sobre diversos aspectos da vida universitária.

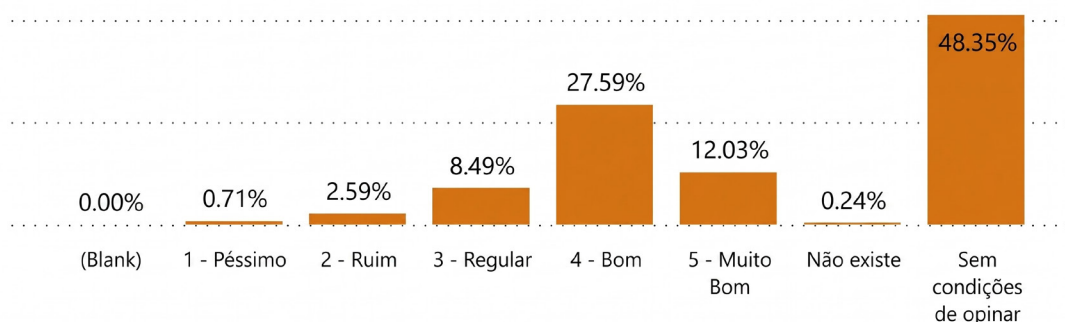
O Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2022 contou com a participação da Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social (SITC), unidade à qual a Ouvidoria está vinculada na estrutura da FURG, em sua elaboração. Nesse viés, foram acrescentadas ao questionário perguntas referentes à integridade, ouvidoria e acesso à informação, indo ao encontro do que dispõe a Lei

13.460/2017, acerca da participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos, além das formas de participação dos cidadãos na avaliação desses serviços.

Dessa forma, o questionário continha a seguinte pergunta relacionada à ouvidoria: **A atuação do canal de Ouvidoria da FURG para o recebimento de manifestações (sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias) é...**

A escala de respostas apresentava como opções: péssimo, ruim, regular, bom, muito bom, não existe e sem condições de opinar. Aproximadamente 40% dos servidores técnicos administrativos em educação, servidores docentes e discentes da Universidade consideraram boa ou muito boa a atuação do canal de Ouvidoria da FURG para o recebimento de manifestações (sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias).

DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS NA FURG



Por outro lado, destaca-se o percentual de 48,35% dos respondentes, os quais se consideram sem condições de opinar. Refletindo acerca desse percentual, entendendo-se que “sem condições de opinar” implica ou em falta de conhecimento ou na não utilização dos canais de comunicação, identifica-se a necessidade de se trabalhar a divulgação da Ouvidoria.

Por certo, a ouvidoria ainda atua como canal de comunicação entre o cidadão e a Instituição, mediando as relações das instâncias universitárias e os integrantes das comunidades interna e externa, encaminhando as demandas aos setores responsáveis. Isso é o que move a Ouvidoria, mesmo atuando dentro de uma outra estrutura, a SITC.

Entretanto, as atribuições de ambas as unidades, de grande relevância para a governança da Instituição, respeitando princípios da transparência, integridade e controle social, atentando às leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos, por vezes se confundem. Isso se evidencia quando se ouve, nos diversos espaços e eventos da Universidade, falas como “agora não é mais na Ouvidoria que se reclama, né?!”

Dessa forma, o presente projeto de intervenção se justifica no intuito de se resgatar e fortalecer o

papel da Ouvidoria em meio à comunidade acadêmica. A seguir, apresentamos o método utilizado, abordando o local da intervenção, o público-alvo, as ações e a avaliação e monitoramento.

4. MÉTODO

Partindo de uma caracterização do local aonde será aplicada a intervenção, de forma breve, trata-se de uma instituição educacional de natureza fundacional pública, gratuita, dotada de autonomia didático-científica e administrativa e de gestão financeira e patrimonial, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Compreende em sua estrutura administrativa: Órgãos de Deliberação Superior (o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração); Órgão Executivo Superior, a Reitoria, à qual estão ligadas oito Pró-Reitorias, seis Órgãos Vinculados e dois Órgãos de Assessoramento. Para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a FURG estrutura-se em treze Unidades Acadêmicas, entes perfeitamente definidos, com funções próprias e organização semelhantes, instituídas como órgãos abertos a toda a entidade, que trabalham de forma integrada, para consecução das atividades-fim da Instituição.

A FURG possui uma estrutura multicampi, com três campi fora da sua sede, a cidade do Rio Grande: Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar. Ainda, atua em polos de Educação a Distância, com estrutura acadêmica de apoio pedagógico, tecnológico e administrativo às atividades de ensino-aprendizagem dos cursos e programas de Educação a Distância.

Em termos de números, a FURG possui 70 cursos de graduação, 12 cursos de residência, 19 cursos de especialização, 35 cursos de mestrado e 17 cursos de doutorado. No âmbito da população estudantil, a FURG conta com 8.580 discentes de graduação e 1.053 de pós graduação. Considerando seu quadro de servidores e colaboradores terceirizados, são 923 docentes, 1.104 técnicos administrativos em educação e 747 terceirizados.¹

Assim, buscando desenvolver estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade, ampliando o conhecimento de servidores e estudantes acerca do seu papel na Instituição, a Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social (SITC), unidade à qual a Ouvidoria está vinculada na estrutura da Universidade, definirá em seu Plano de Ação Anual, bem como na terceira edição do Plano de Integridade da FURG, por ela coordenado, ações de capacitação voltadas aos servidores da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), bem como ações de capacitação voltadas aos estudantes da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE). Tais capacitações terão como objetivo apresentar a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade.

Considerando os servidores como público alvo dessas capacitações, a Ouvidora contará com o apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), responsável pelo planejamento e desenvolvimento de política de recursos humanos, prestando serviços como: atendimento psicossocial, coordenação de concursos públicos, registros funcionais, atendimento à saúde (médico, dentário e de enfermagem), folha de pagamento. Além desses, dedica-se ao planejamento, coordenação e execução de

atividades relacionadas à política de capacitação e qualificação de servidores.

A PROGEP oferece periodicamente os cursos “Rotas Pedagógicas” e “Pedagogia Universitária”, destinados a todos os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e docentes da FURG, respectivamente, que ingressaram na Instituição. É um evento que visa apresentar ao servidor a universidade e as rotinas de trabalho na administração pública, bem como dar informações sobre procedimentos relacionados ao ambiente organizacional, desenvolvimento de carreira e formação continuada, além de promover uma discussão sobre o compromisso com ações relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão, que move a universidade, além das políticas de inclusão, acessibilidade, contra assédio e outras formas de violência. Nesse escopo, a SITC pretende integrar aos cursos um módulo voltado a apresentar a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade.

Considerando os estudantes como público alvo dessas capacitações, a Ouvidora contará com o apoio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE). A Assistência Estudantil tem por finalidade auxiliar no acesso e na permanência de estudantes, em condições de vulnerabilidade socioeconômica, na Universidade, contribuindo na sua formação profissional e humana, por meio de ações voltadas para redução da evasão, a inclusão social, a formação ampliada, a produção de conhecimentos, a melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida.

Dentre as atividades desenvolvidas pela PRAE, destaca-se o Programa de Acolhida Cidadã/Solidária, instituído pela Deliberação nº 164/2010, do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA). De forma pioneira, a FURG definiu o que entende por trote violento e preparou-se para não apenas proibir, mas promover e organizar a Acolhida Cidadã, visando à realização de ações solidárias e respeitadas à dignidade e à boa convivência nos espaços sociais, dentro e fora do ambiente universitário. Por compreender que a acolhida ao estudante calouro é uma importante etapa do processo de integração à vida universitária e frente às crescentes expressões de violência nos chamados “trotes”, a Acolhida Cidadã tornou-se, hoje, uma metodologia institucional de trabalho, dividida em três

1. Anuário Estatístico - FURG em Números. Disponível em: <https://proplad.furg.br/boletim>. Acesso em: 02 jun. 2025.

etapas/ano: Acolhida do 1º semestre; Acolhida do 2º semestre; Seminário de Encerramento da Acolhida.

As duas primeiras etapas são as apresentações dos projetos de acolhimento submetidos ao Programa e, a última etapa, é um espaço de socialização e reflexão resultantes das experiências vivenciadas, que acontece ao final de cada ano. O objetivo inicial do Programa foi o combate às ações que geravam violência, humilhação e outras atrocidades que feriam as relações iniciais entre calouros e veteranos, com ações improdutivas e pouco benéficas. Hoje o objetivo está pautado em acolher da melhor maneira possível os ingressantes, devido à mudança de paradigma. Sabe-se que a inserção dos calouros à vida universitária, nem sempre é fácil. Nesse sentido, mostrar o contexto da universidade, com as informações qualificadas e uma boa recepção daqueles que já estão inseridos nela, acabam exercendo um papel importantíssimo no processo de adaptação dos novos estudantes.

A participação na Acolhida se dá por meio de um Edital de Submissão de Projetos. As ações que integram o Programa Acolhida Cidadã/Solidária tem o compromisso de receber e integrar as iniciativas de acolhimento aos acadêmicos da FURG, visando promover o sentimento de pertencimento à instituição e o acesso a uma política pública de formação, através de ações solidárias, afetuosas, respeitadas à dignidade e à boa convivência, incentivando práticas de cidadania e responsabilidade social.

Nesse sentido, os projetos submetidos podem ser organizados através de ações de impacto institucional e social, fundamentadas nos princípios da sustentabilidade e ética cidadã, utilizando o potencial de envolvimento dos estudantes, coordenação acadêmica, professores e técnicos administrativos em educação para a realização de ações que deem retorno à comunidade, desenvolvendo ações que oportunizem o conhecimento sobre espaços e ações da universidade, bem como o acesso e garantia de direitos; ações de cultura e lazer, que incentivem a participação dos estudantes ingressantes em atividades integradoras com a comunidade acadêmica através de ações de arte, cultura, esportes e lazer; ações criativas e inovadoras: configuradas em práticas alternativas que se utilizem de metodologias criativas para a acolhida dos ingressantes e para a integração com a comunidade acadêmica.

Os participantes do projeto de Acolhida Cidadã/Solidária vão elaborar, organizar e/ou viabilizar a proposta e suas ações, no decorrer das duas primeiras semanas de aula de cada semestre, integrando a comissão organizadora. Podem submeter propostas a este programa entidades sociais e acadêmicas (Centros Acadêmicos, Diretórios Acadêmicos, Coletivos, Grupos Pet, Associações Atléticas e outras entidades) e estudantes matriculados em qualquer fase do curso de graduação, presencial ou EaD, em conjunto e articulado com a sua respectiva Unidade Acadêmica e/ou Coordenação de Curso.

A PRAE também realiza atividades durante a Acolhida, apresentando os serviços que são disponibilizados pela unidade aos proponentes. Nesse escopo, a SITC pretende integrar às atividades da PRAE uma ação voltada a apresentar a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade.

Para essas duas ações, de integrar um módulo aos cursos da PROGEP “Rotas Pedagógicas” e “Pedagogia Universitária”, destinados a todos os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e docentes da FURG, respectivamente, que ingressaram na Instituição; e de integrar às atividades da PRAE no Programa de Acolhida Cidadã/Solidária uma ação voltada a apresentar a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade a SITC e a Ouvidoria pretendem realizar uma conversa com cada Pró-Reitoria envolvida, tratando de um projeto de capacitação para servidores e estudantes ingressantes, abordando o papel institucional da Ouvidoria.

De forma sintética, o projeto apresentaria a Ouvidoria enquanto espaço destinado ao exercício da cidadania, sendo um canal de comunicação entre os cidadãos e a Universidade para contribuir com a melhoria da FURG. Ofereceria informações sobre como registrar elogios, sugestões, reclamações, denúncias, dentre outras manifestações, aos ingressantes servidores e estudantes, bem como à comunidade universitária interessada, seja nos cursos, seja nas atividades da Acolhida Cidadã. Também seriam fornecidas informações sobre o Fala.BR, sistema em que são registradas e tratadas as manifestações de ouvidoria, a proteção ao denunciante, e os prazos para resposta às manifestações, apresentando o Ma-

nual de procedimentos da Ouvidoria destinado aos usuários e o Guia para a realização de denúncias de assédio moral, assédio sexual e discriminação no Fala.BR, documentos elaborados recentemente pela Ouvidoria e devidamente publicizados em seu site.

Nessas conversas, o objetivo consiste em entrevistar os responsáveis pelos cursos e pela Acolhida, na PROGEP e na PRAE, identificando aspectos relevantes para a institucionalização dessas atividades de divulgação da Ouvidoria, no sentido de se estabelecer um calendário que acompanhe as atividades da Ouvidoria e da SITC, tornando-se uma ação contínua, tanto no Plano de Ação da Unidade, quanto no Plano de Integridade da FURG. Considerando a periodicidade dos cursos, anual, e da Acolhida, semestral, este projeto pretende iniciar suas ações pela Acolhida, também porque é voltada aos estudantes, público alvo da Universidade.

É importante destacar que a entrevista, de acordo com Gil (2008), consiste em uma das técnicas mais utilizadas para a produção de dados, constituindo-se em uma forma de interação social, considerando o fato de o investigador apresentar-se frente ao investigado, formulando perguntas com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação. Dentre as entrevistas propriamente ditas, este estudo utilizará a entrevista semiestruturada. Enquanto método em geral, ela é amplamente utilizada, considerando-se a possibilidade de se ter acesso aos pontos de vista dos sujeitos entrevistados, em uma situação de entrevista com um planejamento aberto. As entrevistas abertas exigem maior envolvimento com o entrevistado do que aquele método que prevê a entrega de um questionário, da mesma forma que o grau de revelação da realidade cotidiana esperada em uma gravação de conversas diverge quando o método envolve o observador participante (Flick, 2013).

Considerando a avaliação das ações, com vistas ao seu aprimoramento e à continuidade das capacitações, a princípio, pretende-se entregar aos participantes uma ficha avaliativa de cada atividade realizada. Posteriormente, entende-se relevante retomar o diálogo com a PROGEP e a PRAE, vislumbrando-se avaliar os resultados obtidos, apresentando possíveis alterações e melhorias para as capacitações futuras.

Além disso, tendo em vista os processos de planejamento da Universidade, em especial, a pesquisa

de Autoavaliação Institucional e o alcance que tem, pretende-se incrementar o questionário anteriormente aplicado. O referido questionário continha apenas uma pergunta acerca da atuação do canal de Ouvidoria da FURG para o recebimento de manifestações (sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias).

Quer dizer, o projeto a ser desenvolvido junto à PROGEP e à PRAE, destinado aos ingressantes servidores e estudantes, bem como à comunidade universitária interessada, seja nos cursos “Rotas Pedagógicas” e “Pedagogia Universitária”, seja nas atividades da Acolhida Cidadã, apresentará a Ouvidoria enquanto espaço destinado ao exercício da cidadania, um canal de comunicação entre os cidadãos e a Universidade, que contribui para a melhoria da FURG, bem como informações sobre o Fala.BR, a proteção ao denunciante, busca-se acrescentar outras perguntas envolvendo as temáticas trabalhadas nas capacitações. A partir disso, por meio da pesquisa de Autoavaliação Institucional, enquanto mecanismo de monitoramento e avaliação, contando com indicadores qualitativos e quantitativos, espera-se que os resultados do projeto de intervenção, que busca desenvolver estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade, ampliando o conhecimento de servidores e estudantes, em especial, ingressantes, acerca do seu papel na Instituição, possam ser mensurados com maior precisão.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Considerando os objetivos específicos deste projeto de intervenção, quais sejam, desenvolver ações de capacitação voltadas aos servidores da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), bem como ações de capacitação voltadas aos estudantes da Universidade, com apoio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), apresentando a Ouvidoria, sua história, como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, além dos demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade, espera-se ampliar, fortalecer o conhecimento de servidores e estudantes acerca do papel da Ouvidoria na Instituição, mitigando os conflitos de atuação, envolvendo a Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social (SITC), unidade à qual a Ouvidoria está vinculada na estrutura da Universidade. Entende-se

que as capacitações a serem inseridas nos cursos “Rotas Pedagógicas” e “Pedagogia Universitária”, bem como na Acolhida Cidadã, constituem-se como importantes estratégias de divulgação da Ouvidoria da Universidade, ao encontro do objetivo geral deste projeto.

Com efeito, tais ações de capacitação apresentarão a Ouvidoria enquanto este espaço destinado ao exercício da cidadania, um canal de comunicação entre o cidadão e a Instituição para contribuir com a melhoria da Universidade, além de sua história,

como está estruturada, a utilização da Plataforma Fala.BR, juntamente com os demais assuntos atinentes a sua atuação na Universidade. A partir disso, espera-se consolidar o conhecimento de servidores e estudantes acerca da Ouvidoria da Universidade, no sentido de ela nunca deixou de existir, mas integrou a uma outra estrutura, priorizando-se princípios da transparência, integridade e controle social, respeitando o que estabelecem leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos.

REFERÊNCIAS

- 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, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Manual de ouvidoria pública: rumo ao sistema participativo*. Brasília, DF: CGU. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/orientacoes/manual-de-ouvidoria-publica.pdf/view>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- Flick, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. Deliberação COEPEA nº 151, de 2014. Dispõe sobre o Regimento Interno da Ouvidoria. Rio Grande: FURG, 2014. Disponível em: <https://ouvidoria.furg.br/images/docs/regimento-interno-ouvidoria-furg.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- _____. Deliberação COEPEA nº 022, de 2021. Dispõe sobre o Regimento Interno da Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social – SITC. Rio Grande: FURG, 2021. Disponível em: https://ouvidoria.furg.br/images/Del_22_2021_COEPEA_Regimento_interno_SITC_1.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.
- _____. Portaria nº 2533, de 2015. Normatiza o funcionamento da Ouvidoria da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande: FURG, 2015. Disponível em: https://conselhos.furg.br/arquivos/portaria/2022/Marco/Portaria_2533_2015.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.
- _____. Portaria nº 1482, de 2018. Institui e regulamenta o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), no âmbito da FURG. Rio Grande: FURG, 2018. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/arquivos/portaria/2018/junho/1482.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- _____. Portaria nº 111, de 2019. Institui a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos (CPADS). Rio Grande: FURG, 2019. Disponível em: <https://ouvidoria.furg.br/images/0111.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- _____. Portaria nº 435, de 2020. Designa a Ouvidoria como a Unidade de Gestão da Integridade no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande: FURG, 2020. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/portarias/portarias-2020/portaria-0435-marco-2020>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- _____. Resolução CONSUN nº 15, de 2010. Dispõe sobre o Regimento Interno da Reitoria. Rio Grande: FURG, 2010. Disponível em: <https://ouvidoria.furg.br/images/4RegimentoReitoriaalter121214.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- _____. Resolução CONSUN nº 02, de 2021. Dispõe sobre a alteração do Regimento Interno da Reitoria, incluindo a Pró-Reitoria de Inovação e Tecnologia da Informação e a Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social, suprimindo dispositivos em contrário. Rio Grande: FURG, 2021. Disponível em: <https://ouvidoria.furg.br/images/00221CONSUNAlTRI-ReitoriaincluiPROITeSITCSassinada.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.

Karina Ribeiro da Silva Molina • Doutora em Educação (2022), Mestra em Administração Pública (2018), Bacharela em Direito (2014) e Licenciada em Letras Português/Inglês (2003), pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Especialista em Ouvidoria Pública (2025), pela Faculdade Verbo Educacional, em parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI). Técnica Administrativa em Educação na Universidade Federal do Rio Grande - FURG desde 2008, exercendo suas atividades, atualmente, como Ouvidora e Secretária de Integridade, Transparência e Controle Social da Universidade. Pesquisadora integrante do Grupo de Pesquisa Sexualidade e Escola (GESE), interessada em temáticas envolvendo ações inclusivas e afirmativas, relações étnico-raciais e feminismos. Instituição à qual está vinculada: Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5923285929819156>

Manual da Ouvidoria do Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian: técnicas de publicização e canais eficazes de Ouvidoria

Karulina Borges da Silva Tonioli

Orientadora: *Andressa Munaro Alves*

Resumo: Este projeto de intervenção tem como objetivo elencar e publicizar os principais atendimentos e serviços ofertados nos diversos canais de entrada da Ouvidoria do Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, filial da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares/Humap-UFMS/Ebserh, por meio da elaboração do Manual de Ouvidoria. A elaboração deste Manual se justifica pela necessidade observada de divulgação das ferramentas disponibilizadas pela Ouvidoria do Humap-UFMS para registro de manifestações, assim como pelo desconhecimento de grande parte do público-alvo sobre as funcionalidades dessas ferramentas e também pela incompletude de informações com que chegam boa parte dos registros. Ou seja, o problema central deste projeto está embasado na baixa eficiência no uso dos canais de entrada desta Ouvidoria, o que decorre da incompreensão (por uma parcela dos usuários dos serviços públicos) e da frequente parcial completude das informações nas manifestações registradas, o que demanda mais tempo no tratamento dessas, pois se fazem necessários pedidos de complementação, prejudicando a adequada apuração e respostas mais assertivas às necessidades da sociedade em geral. Com a disponibilização e ampla divulgação do Manual, espera-se que tanto o público interno quanto externo tenha mais informações sobre o papel da Ouvidoria no hospital, sobre seus direitos, sobre como melhor acessar e utilizar as ferramentas disponibilizadas para registro de demandas, assim como possibilitar melhor apuração de supostos ilícitos ou irregularidades, visto que a Ouvidoria é o canal oficial para registros de denúncias. O 1º passo será o diagnóstico inicial, por meio de questionários e entrevistas; o 2º passo será a análise das manifestações; o 3º passo será o mapeamento dos processos internos de trabalho; o 4º passo será o mapeamento das demandas. Após esses passos iniciais, começará a construção do Manual propriamente dita, em linguagem cidadã, com orientações aos usuários sobre como cadastrar suas manifestações, o que pode e o que não pode ser colocado nos textos. Com isso, espera-se que as manifestações de Ouvidoria, assim como os pedidos de acesso à informação, venham mais completos, de modo que os prazos de resposta diminuam ainda mais e as respostas sejam cada vez mais assertivas. A proposta visa divulgar os serviços oferecidos e maneiras de melhor utilizá-los, aprimorando a interlocução entre usuários e a Ouvidoria. Com isso, espera-se que os canais de entrada se tornem mais acessíveis e eficazes, o que possibilitará ainda maior democratização da participação social e o fortalecimento do controle social.

Palavras-chave: manual, ouvidoria, gestão pública, participação social, comunicação institucional, transparência

1. INTRODUÇÃO

A construção do Manual da Ouvidoria do Humap-UFMS se faz necessária devido às inconsistências, à falta de informações relevantes nos registros e ao desconhecimento de grande parte do público-alvo sobre a existência dos diversos canais de entrada disponíveis para registro de manifestações, assim como o desconhecimento de suas funcionalidades e facilidades de acesso.

Assim, o desconhecimento (por uma parte significativa do público atendido por esta Ouvidoria) sobre a existência, as funcionalidades e os modos de acesso dos canais de entrada oferecidos para registro de manifestações impacta direta e negativamente no trabalho da Ouvidoria, na condução dos processos e na credibilidade por parte da sociedade, tanto na Ouvidoria quanto na Instituição. Os registros incompletos também oferecem obstáculos a respostas mais eficazes e rápidas, embarçam a identificação e apuração de supostos ilícitos ou irregularidades e não fomentam ações de melhorias e corretivas.

Além disso, a falta de material institucional padronizado e publicizado, que neste caso é o Manual da Ouvidoria, abre precedente para o público-alvo justificar a utilização indevida das ferramentas disponibilizadas. Isso acarreta uma sobrecarga de trabalho na Ouvidoria do Humap, que não tem equipe condizente com o alto número de demandas recebidas, visto que a Ouvidoria do Humap-UFMS, que é um hospital de médio porte, recebeu nos últimos três anos mais demandas do que hospitais de grande porte da Rede Ebserh, como pode ser verificado no Painel Resolveu?, da Controladoria-Geral da União (CGU), e conforme apontado no Panorama das Ouvidorias da Rede Ebserh, concluído em abril de 2025, o qual considerou os dados do ano de 2024 como período analisado e foi apresentado no dia 23/05/2025, na Reunião Ordinária da Rede de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (RNOHUF).

Este Manual tem como objetivo elencar e publicizar os principais atendimentos e serviços ofertados nos diversos canais de entrada da Ouvidoria do Humap-UFMS/Ebserh. Entende-se que o referido Manual também contempla a inclusão digital, uma vez que será disponibilizado via internet e intranet. Assim, funcionará como uma inovação nos serviços prestados pela Ouvidoria do Humap e fo-

mentará registros mais assertivos, que poderão ser melhor utilizados pela Governança do hospital, uma vez que esta Ouvidoria ocupa lugar estratégico na Instituição, porque atua como interlocutora entre os usuários dos serviços públicos e a Administração Pública, exercendo papel essencial para consolidar o controle social, a efetiva participação democrática e a melhoria nos serviços públicos prestados.

Inicialmente, serão feitas entrevistas e questionários para coletar dados com os pacientes, acompanhantes e colaboradores sobre os atendimentos dispensados na Ouvidoria do hospital. No segundo momento, serão feitas análises das demandas registradas (por amostragem), para identificar padrões repetidos e pontos críticos que necessitam de alguma intervenção. Após isso, serão observados os fluxos dos processos internos de trabalho, para melhor entendimento das dinâmicas atuais e ciência das principais necessidades das áreas respondentes.

Depois da primeira fase (diagnóstico e mapeamento), inicia-se a segunda fase do projeto (desenvolvimento e capacitação). Nesta fase, será desenvolvido o Manual e, assim que concluído, começará a fase de capacitação da equipe, com workshops e treinamentos. Feito isso, serão realizados testes-piloto, com ajustes e feedback. Na terceira fase (implementação, avaliação e monitoramento), será feita a execução do projeto, de acordo com o cronograma estabelecido.

Quanto à aprovação e posterior divulgação, após sua confecção, o Manual será apresentado ao Colegiado Executivo do Humap/UFMS/Ebserh, que o analisará e deliberará por sua aprovação. Após isso, será enviado para conhecimento dos colaboradores e chefias via processo SEI (Sistema Eletrônico de Informações), e-mails institucionais, publicado no sítio eletrônico, disponibilizado na Wiki (intranet) do hospital, assim como será solicitada ampla divulgação nos canais oficiais de comunicação da Instituição (redes sociais, TVs institucionais, imagem de descanso de tela dos computadores).

Desse modo, ao dar ampla divulgação aos canais de comunicação (de entrada), estes ficarão mais acessíveis e eficazes, assim como os serviços ofertados aos usuários pela Ouvidoria. O projeto contribui para ampliar o controle social, porque permite que os cidadãos saibam da existência e de como usar as ferramentas disponíveis, o que melhora o

acesso aos serviços e pode facilitar a participação ativa no monitoramento e na melhoria dos serviços públicos.

Adicionalmente ao Manual de Ouvidoria, continuarão sendo feitas apresentações das principais atividades desenvolvidas pela Ouvidoria do Humap-UFMS, seus canais de entrada, fluxos de tratamento das manifestações e noções gerais da Lei de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) aos novos empregados contratados, residentes e estagiários de cursos de graduação e ensino técnico, que utilizam o hospital como campo de práticas. Paralelamente, está prevista como meta na Gestão de Desempenho (GD/2025) a realização de ações voltadas aos gestores relacionadas ao tratamento de manifestações. Ainda para 2025, há previsão de ações de capacitação das equipes, monitoramento contínuo e ajustes baseados em indicadores de desempenho, com vistas a garantir a melhoria contínua dos processos, acesso às informações ao maior número de pessoas possível, e o referido Manual servirá como material de apoio. Com maior divulgação dos canais de atendimento e dos principais serviços prestados pela Ouvidoria do Humap-UFMS, espera-se aumentar ainda mais a democratização e a transparência dos processos, a satisfação dos usuários e a participação cidadã, o que coopera com o fortalecimento da gestão pública e com a otimização dos serviços de saúde ofertados por um hospital público federal e universitário.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Publicizar os canais de entrada da Ouvidoria do Humap-UFMS/Ebserh e os principais serviços disponibilizados, com vistas a reduzir o tempo de resposta (demandas enviadas ao canal correto e com as informações necessárias são mais rapidamente encaminhadas às áreas respondentes, o que impacta positivamente no prazo de resposta), ampliar o controle social e democratizar ainda mais a participação dos cidadãos no monitoramento dos serviços de saúde.

2.2. Objetivos específicos

- **Observar o cenário atual:** Mapear os processos internos de trabalho, conversar com as

chefias das áreas respondentes para entender melhor as dinâmicas dos atendimentos, ouvi-las quanto às suas principais necessidades e verificar em quais pontos a Ouvidoria pode ajudar ou melhorar algum processo de trabalho.

- **Diagnosticar o Atendimento Atual:** Fazer levantamento detalhado dos processos ao elaborar o Manual, assim como identificar dificuldades e oportunidades de melhorias nos processos de trabalho.
- **Mapear Demandas e Padrões de Atendimento:** Analisar os registros de atendimento para identificar quais tipos de solicitações podem ser otimizadas por meio de fluxos diferenciados ou pontos focais.
- **Capacitar a Equipe:** Promover treinamentos e workshops para a equipe da Ouvidoria, com foco no uso da nova ferramenta, na interpretação dos dados gerados e nas técnicas de atendimento humanizado.
- **Estabelecer Indicadores de Desempenho:** Definir mensurações como tempo de resposta, taxa de resolução e índice de satisfação dos usuários, para monitorar a eficácia das ferramentas, dos canais de entrada, dos fluxos internos e do sistema como um todo.
- **Ampliar o Controle e a Participação Social:** Utilizar os canais de entrada para democratizar o acesso às informações, possibilitando que os cidadãos acompanhem, avaliem e deem feedback sobre os serviços prestados, como contribuição para o fortalecimento do controle social e da transparência na gestão.

3. JUSTIFICATIVA

A crescente demanda de manifestações de ouvidoria referentes aos serviços públicos de saúde ofertados no Humap e a necessidade de respostas conclusivas e eficazes no menor tempo possível impõem desafios à estrutura atual de atendimento da Ouvidoria do hospital. Estrutura essa que terá a oportunidade de ser revista e melhorada com a elaboração do presente Manual. Isso porque processos totalmente manuais e fluxos de comunicação desarticulados geram atrasos e ineficiências que prejudicam a experiência do usuário e a imagem institucional do Humap.

O Manual supracitado também visa atender às seguintes demandas legislativas:

- **Lei nº 13.460/2017 (e alterações):** dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da Administração Pública;
- **Decreto nº 9.492/2017 (e alterações):** regulamenta a 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 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;
- **Lei nº 12.527/2011 (e alterações):** 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;
- **Portaria Normativa CGU nº 116/2024:** estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências;
- **Nota Técnica nº 919/2025/CGOUV/DOUV/OGU, da Controladoria-Geral da União (CGU):** trata do monitoramento da implementação das obrigações de transparência previstas no artigo 71 da Portaria Normativa CGU nº 116/2024.

Nesse cenário, a otimização das ferramentas de atendimento e dos canais de entrada, assim como sua publicidade em meios virtuais, oferece a oportunidade de transformação, até mesmo digital, pois serão colocados em Transparência Ativa no site do Humap, na intranet do hospital, em e-mails de colaboradores e informativos à comunidade. Isso impactará positivamente na gestão interna e na interação com os usuários.

4. BENEFÍCIOS DA PUBLICIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

- **Agilidade e Eficácia:** A otimização dos processos permite registros mais assertivos e melhor análise inicial das demandas, o que automaticamente diminui o tempo de resposta ao cidadão. A equipe dispensa menos tempo nas tratativas e disporá de mais tempo para tratar questões mais complexas, visto que a atual equipe da Ouvidoria do Humap voltou a ser uma das menores e mais defasadas da Rede de Ouvidorias da Ebserh, senão a menor e mais defasada, conforme aponta levantamento em curso solicitado pela Ouvidoria-Geral da Ebserh.
- **Padronização e Precisão:** A transparência dos fluxos de atendimento e de trabalho, assim como a melhor utilização dos canais de entrada oferecidos aos cidadãos, visam garantir que as respostas sejam padronizadas e coerentes, o que diminui eventuais falhas de comunicação e inconsistências no atendimento.
- **Acesso e Inclusão:** Com ampla divulgação em diversos meios de comunicação (site e intranet do hospital, e-mails dos colaboradores, mídias digitais e redes sociais do Humap, Carta de Serviços ao Cidadão Digital, grupos institucionais de aplicativos de mensagem e afins), poderão ser acessadas tanto pelo público interno quanto externo do hospital. Pessoas de diversas faixas etárias e classes sociais também conseguirão acessar o Manual, o que facilita o acesso aos serviços da Ouvidoria e contribui para ampliar a democratização da participação social.
- **Transparência e Controle Social:** Ao publicar os canais de comunicação e os principais serviços oferecidos pela Ouvidoria, além de desmistificar e elucidar diversos pontos, dúvidas são esclarecidas e aumenta o acesso às informações. O projeto fortalece o controle social, permite que os usuários acompanhem as ações da Ouvidoria e exerçam sua função fiscalizadora.

5. RELEVÂNCIA INSTITUCIONAL E SOCIAL

A publicidade, revisão e até mesmo a modernização dos atendimentos disponibilizados pela Ouvidoria refletem o compromisso do Humap com a excelência na prestação de serviços públicos de saúde.

Além disso, o projeto estimula a corresponsabilidade entre a Instituição e a sociedade, promovendo um ambiente de maior transparência e diálogo. Conforme Freitas e Mendes (2019): “a democratização do acesso à informação é essencial para o fortalecimento da participação cidadã.” Este projeto busca esse fortalecimento, alinhado aos princípios da ética e da cidadania.

6. MÉTODO

Este projeto de intervenção será realizado mediante uma abordagem metodológica qualitativa, exploratória e aplicada, com vistas a mapear e otimizar os fluxos de atendimento nos diversos canais de entrada da Ouvidoria do Humap. Com isso, é esperado o aprimoramento da escuta ativa aos manifestantes, assim como o enriquecimento da comunicação institucional.

Ao utilizar a metodologia supracitada, espera-se fomentar melhorias nas manifestações registradas (relatos mais objetivos e com os elementos necessários), diminuição no tempo de resposta ao cidadão, respostas mais conclusivas e assertivas à sociedade, assim como a reafirmação e o fortalecimento da Ouvidoria como canal oficial para a participação e o controle social, além do auxílio e da promoção das mediações de conflitos.

Os procedimentos metodológicos adotados no projeto serão estruturados em três fases interligadas: Diagnóstico e Mapeamento; Desenvolvimento e Capacitação; Implementação, Avaliação e Monitoramento. Cada fase contará com atividades específicas que visam garantir uma abordagem sistemática e integrada, conforme detalhado a seguir.

Fase 1: Diagnóstico e mapeamento

Levantamento de Dados

- **Questionários e Entrevistas:** Coleta de dados com usuários, acompanhantes e familiares de pacientes, colaboradores e equipe da Ouvidoria. Os questionários abordarão aspectos como tempo de resposta, qualidade do atendimento e sugestões de melhorias nos processos de trabalho e nos atendimentos da Ouvidoria do Humap.
- **Análise de Registros:** Revisão dos históricos de atendimento da Ouvidoria para identificar

padrões de demandas, reclamações, comunicações e solicitações mais frequentes, além de pontos críticos que demandam intervenção. Elogios também serão analisados por amostragem, para se ter uma média do que melhor funciona no hospital aos olhos de diferentes atores. Importante observação: até a conclusão deste projeto, em 04/06/2025, o Humap-UFMS/Ebserh encontrava-se em 1º lugar no ranking de elogios dos órgãos do Poder Executivo Federal, conforme consta no Painel Resolveu?, da Controladoria-Geral da União (CGU). Em conformidade com o referido painel, em 2019 e 2020 o Humap ficou em 2º lugar em elogios recebidos; em 2021 e 2022 ocupou 1º lugar em manifestações de reconhecimento e agradecimento pelos serviços e atendimentos recebidos; em 2023 ficou em 2º lugar, apesar do grande volume de elogios registrados durante todo o ano (3.854); e em 2024 voltou a ocupar o 1º lugar como a instituição mais elogiada do Poder Executivo Federal, com 2.135 registros positivos.

- **Observação de Fluxos:** Mapeamento dos processos internos de trabalho e reuniões com cheffias das áreas respondentes para melhor compreensão das dinâmicas atuais do atendimento e para ouvi-las também.

Mapeamento de Demandas

- **Identificação de Padrões:** Com base nos dados coletados, serão identificadas as solicitações que se repetem com maior frequência e que podem ser mais brevemente respondidas, como dúvidas sobre horários, agendamentos e informações básicas. Sugere-se pontos focais nas áreas responsáveis para agilizar as respostas mais corriqueiras, sempre com anuência e assinatura das cheffias imediatas.
- **Análise Crítica das principais dificuldades:** Estudo dos pontos de ineficiência e dos obstáculos que prejudicam a agilidade do atendimento, possibilitando a proposição de soluções específicas (Silva et al., 2020).

Fase 2: Desenvolvimento e Capacitação

Desenvolvimento do Manual

- **Criação Manual:** Desenvolver um manual acessível, em linguagem cidadã, que seja capaz de

orientar os usuários sobre como registrar suas demandas, quais informações colocar e quais não colocar, especialmente dados pessoais e sensíveis, tanto dos manifestantes quanto de terceiros. Com isso, espera-se que as manifestações de ouvidoria e os pedidos de acesso à informação venham mais completos e assertivos, que os prazos de resposta diminuam ainda mais, visto que o Humap manteve, nos últimos três anos, um dos menores prazos de resposta da Rede de Ouvidorias da Ebserh, bem abaixo da meta estabelecida pela Ouvidoria-Geral na Gestão de Desempenho (GD), a qual estabelece que o prazo máximo de resposta ao manifestante não pode ser superior a 9 dias. Até o momento de conclusão deste projeto, em junho de 2025, o prazo médio de resposta do Humap em 2025 para as manifestações de ouvidoria é de 2,50 dias e para os pedidos de acesso à informação 4,92 dias. Até 04/06/2025, a Ouvidoria do Humap recebeu 1.206 demandas. Desse total, 1.177 foram respondidas ou receberam algum tipo de tratativa (reencaminhadas para outro órgão por ausência de competência, arquivadas por duplicidade, solicitada complementação) e 29 estão em tratamento (aguardando resposta conclusiva da área responsável).

Capacitação da Equipe

- **Workshops e Treinamentos:** Realização de sessões de treinamento para a equipe da Ouvidoria, abordando:
 - Uso, monitoramento e atualização do manual sempre que necessário;
 - Análise e interpretação dos indicadores de desempenho e dos feedbacks dos usuários;
 - Técnicas de atendimento humanizado, gerenciamento do tempo de atendimento, mediação de conflitos, escuta ativa, entre outras técnicas utilizadas para um bom atendimento de ouvidoria.

Testes Piloto

- **Ajustes e Feedback:** Coleta de feedbacks dos usuários e da equipe durante o período piloto, com posterior ajuste dos processos e aprimoramento da ferramenta, garantindo sua efi-

cácia antes da implantação definitiva (Freitas & Mendes, 2019).

Fase 3: Implementação, Avaliação e Monitoramento

Execução do Plano e Cronograma

- Ampla divulgação e publicação após validação da equipe da Ouvidoria, análise e aprovação do Colegiado Executivo do Humap-UFMS/Ebserh;
- **Divulgação e Orientação:** Campanhas internas e externas para divulgar o Manual, juntamente com demais medidas que estimulem os usuários a cadastrarem suas manifestações, conhecerem as principais atividades da Ouvidoria, seus direitos quanto aos registros, sigilo de identidade, tempo de resposta, proteção de dados pessoais e sensíveis, assim como segurança da informação.

Cronograma e Responsáveis:

- Observar o cenário atual: prazo médio de 1 a 2 meses – responsável: ouvidora do Humap-UFMS/Ebserh;
- Diagnosticar o atendimento atual: prazo médio de 1 a 2 meses – responsável: ouvidora do Humap-UFMS/Ebserh;
- Mapear demandas e padrões de atendimento: prazo médio de 3 a 6 meses – responsável: ouvidora do Humap-UFMS/Ebserh;
- Capacitar a equipe: prazo médio de 8 a 12 meses – responsável: ouvidora do Humap-UFMS/Ebserh, com aprovação e apoio da Governança do Humap-UFMS/Ebserh;
- Estabelecer indicadores de desempenho: prazo médio de 9 a 12 meses – responsável: ouvidora do Humap-UFMS/Ebserh;
- Ampliar o controle e a participação social: prazo indeterminado, contínuo.

Avaliação de Desempenho

- **Definição de Indicadores:** Monitoramento de métricas específicas, tais como:
 - Tempo médio de resposta;
 - Taxa média de resolatividade;
 - Índice médio de satisfação dos usuários.

- **Relatórios Estatísticos Periódicos:** Elaboração de relatórios gerenciais e de desempenho com indicadores que serão apresentados em reuniões do Colegiado Executivo do Humap-UFMS/Ebserh, para apreciação, aprovação e posterior publicação no sítio eletrônico do Humap-UFMS/Ebserh e na intranet (Wiki) do hospital.

Monitoramento Contínuo e Feedback Social

- **Sistema de Feedback:** Criação de um canal para que os usuários possam avaliar o atendimento recebido e sugerir melhorias, o que propiciará maior participação ativa da comunidade;
- **Aprimoramento Contínuo:** Revisão periódica dos fluxos de atendimento e dos processos de trabalho, com possibilidade de incorporar novas tecnologias, adaptando-se cada vez mais às necessidades dos cidadãos;
- **Envolvimento dos Cidadãos:** A disponibilização das informações de interesse dos usuários permite mais autonomia, para que possam acompanhar o andamento das ações da Ouvidoria e exercer seu papel fiscalizador, contribuindo para a democratização do controle social.

7. RESULTADOS ESPERADOS

7.1. Melhoria na Agilidade dos Registros e dos Atendimentos

- **Redução do Tempo de Resposta:** Como dito anteriormente, a otimização nos registros e a ciência de informações necessárias em uma demanda impactam positivamente para uma resposta mais assertiva e rápida, diminuindo o tempo médio de resposta e possivelmente aumentando a qualidade das respostas;

7.2. Aumento da Eficiência Operacional

- **Otimização dos Recursos Humanos:** Com a agilização dos atendimentos, a equipe de Ouvidoria poderá concentrar esforços em casos mais complexos e estratégicos, o que aumentará a eficácia dos serviços prestados.

7.3. Ampliação do Controle Social e Democratização da Participação

- **Acesso Facilitado à Informação:** Conhecer melhor as ferramentas disponíveis e suas fun-

cionalidades, o projeto visa democratizar a comunicação, permitindo que um número maior de cidadãos participe do monitoramento dos serviços prestados pelo Humap-UFMS/Ebserh.

- **Transparência e Fiscalização:** O canal de atendimento acessível e a disponibilização de indicadores de desempenho contribuem para a transparência, fortalecem o controle social e a participação democrática na gestão pública.
- **Empoderamento dos Cidadãos:** O acesso facilitado ao canal de Ouvidoria permite que os usuários se sintam mais engajados e empoderados, podendo expressar suas opiniões, registrar críticas e sugerir melhorias, promovendo, assim, a corresponsabilidade entre a Instituição e a sociedade (Freitas & Mendes, 2019).

7.4. Fortalecimento da Imagem Institucional

- **Melhoria na Satisfação dos Usuários:** Quando é ofertado um atendimento mais ágil, eficaz e transparente, a tendência é aumentar a confiança dos usuários na Instituição, o que reflete positivamente na imagem do Humap-UFMS/Ebserh.
- **Reconhecimento da Inovação:** A adoção de ferramentas inovadoras para o atendimento reforça o compromisso do Humap-UFMS/Ebserh com a modernização e a excelência na prestação de serviços de saúde, contribuindo para a construção de uma imagem institucional moderna e responsiva (Silva et al., 2020).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto de intervenção proposto representa uma iniciativa inovadora para a Ouvidoria do Humap. Ao disponibilizar informações orientativas, ofertar capacitações sobre como utilizá-las e elucidar o papel da Ouvidoria de um hospital federal universitário, a Instituição moderniza seus processos de atendimento/trabalho e amplia o acesso dos usuários aos serviços públicos. Conseqüentemente, ocorre a democratização da participação social e o fortalecimento do controle social. Entre os resultados esperados, destacam-se a redução do tempo de resposta e o aumento da satisfação dos usuários. Como salientam Silva et al. (2020): “a modernização tecnológica é um pilar essencial para a evolução dos serviços públicos.”

Com o projeto de intervenção aplicado, espera-se o fomento de um ambiente de comunicação mais eficaz, que propicie aos cidadãos melhores possibilidades de registrarem suas manifestações de modo mais assertivo e, com isso, otimizar o tempo de resposta, melhorar as respostas e os desfechos das situações abordadas, com ações mais direcionadas devido aos registros de manifestações mais colaborativos. Espera-se também que, de posse das informações disponibilizadas no Manual da Ouvidoria, os usuários acompanhem mais de perto a resolução de suas demandas e participem efetivamente da melhoria dos serviços de saúde. Somado a isso, a capacitação da equipe e a utilização de indicadores

de desempenho terão como foco a sustentabilidade e a melhoria contínua dos processos de trabalho, promovendo cada vez mais um atendimento ágil, transparente e alinhado às necessidades da população.

Por fim, a elaboração e publicização desta ferramenta reforçam o compromisso do Humap-UFMS/Ebserh com a inovação, a transparência e a excelência no serviço público. Além disso, demonstram que a otimização, modernização e atualização das informações oferecidas à comunidade podem ser valiosos aliados na construção de uma Administração Pública mais participativa e democrática.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE. *Manual de boas práticas ouvidorias Brasil*. São Paulo: ABRAREC, 2015. Disponível em: https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.
- 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.
- _____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; 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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.
- _____. 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, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Nota Técnica nº 919/2025/CGOUV/DOUV/OGU, de 23 de abril de 2025. Monitoramento da implementação das recomendações decorrentes do 1º Ciclo de Avaliações das Unidades Setoriais de Ouvidoria (2020-2024) que tratam das obrigações de transparência previstas no artigo 71 da Portaria Normativa CGU nº 116/2024. Brasília, DF: CGU, 2025.
- _____. Portaria Normativa CGU nº 116, de 18 de março de 2024. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Brasília, DF: CGU, 2024. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/78240>. Acesso em: 24 abr. 2025.
- EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Regimento Interno da Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh*. Brasília, DF: Ebserh. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/humap-ufms/aceso-a-informacao/participacao-social/ouvidoria>. Acesso em: 24 abr. 2025.
- FREITAS, L. G.; MENDES, A. C. Democracia digital e controle social: novos caminhos para a participação cidadã. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 2019.
- ROCKEL, Ida Eveline; AMORIM, Leonardo de Sousa; ANGELO, Felipe Alves; NASCIMENTO, Sávio Brito do. *Panorama das Ouvidorias da Rede Ebserh*. Brasília, DF: Ebserh, 2025.
- SILVA, J. P. et al. *Transformação digital em serviços públicos: desafios e oportunidades*. São Paulo: Atlas, 2020.

Karulina Borges da Silva Tonioli • Especialista em Gestão Pública pela UFMS e graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Instituição à qual está vinculada: Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, filial da HU Brasil. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9455692700964905>

Quem ouve os ouvidores? gestão de riscos psicossociais nas ouvidorias dos hospitais universitários federais

Leonardo de Sousa Amorim

Orientadora: *Me. Leticia Maria Silva Andrade Magalhães*

Resumo: Este projeto de intervenção propõe a elaboração de um Programa de Gestão de Riscos Psicossociais para as equipes de ouvidoria da Rede HU-Brasil, visando subsidiar a Ouvidoria-Geral na formulação de estratégias de promoção da saúde mental. O público-alvo são os titulares e as equipes da Ouvidoria-Geral e das ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais. A metodologia envolve a análise do arcabouço normativo, o mapeamento de fatores de risco psicossociais por meio de revisão de literatura e de documentos técnicos, bem como a construção de um instrumento de prospecção e a realização de teste piloto em ouvidorias hospitalares. As principais ações incluem a identificação, avaliação e controle dos riscos que afetam a segurança e a saúde no trabalho, conforme a NR-1. Espera-se caracterizar o perfil funcional e organizacional das equipes, identificar padrões de risco e indicadores e propor recomendações estratégicas para integrar os riscos psicossociais ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) das unidades. Os resultados visam valorizar ambientes de trabalho saudáveis e sustentar a integridade pública por meio do cuidado com os ouvidores e suas equipes.

Palavras-chave: ouvidoria, saúde mental, gestão de riscos, saúde ocupacional

1. INTRODUÇÃO

A Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (RNOUHF), que faz parte da Rede de hospitais geridos pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU BRASIL), anteriormente Ebserh, é composta por 40 ouvidorias hospitalares vinculadas à Ouvidoria-Geral, sediada na Administração Central da empresa, em Brasília.

A RNOUHF atua de forma centralizada e articulada, com o objetivo de promover a padronização de procedimentos, a integração de informações e o fortalecimento da escuta ativa como ferramenta estratégica de gestão pública e governança institucional,

conforme o Regimento Interno da Rede Nacional de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2022).

As ouvidorias da Rede HU-Brasil, enquanto instrumentos essenciais de controle social e aprimoramento da gestão pública, pautam suas atribuições e propósitos em um arcabouço normativo que tem se consolidado ao longo do tempo, especialmente nos últimos anos, com o fortalecimento da Lei nº 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, que representou um marco regulatório ao transformar as ouvidorias em órgãos estratégicos de proteção e defesa dos direitos dos cidadãos.

O ouvidor de uma ouvidoria dos Hospitais Universitários Federais (HUF), além desse contexto, também assume funções multifacetadas, atuando como gestor público (chefe de unidade), como autoridade de monitoramento da Lei de Acesso à Informação (art. 40 da LAI), como encarregado de dados, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados (art. 41 da LGPD), e como apoiador ativo da Política Nacional de Humanização (Lei nº 15.126/2025), mediante a “escuta cuidadosa das necessidades do usuário, [...] de maneira respeitosa e empática, com o objetivo de estabelecer sua confiança” (Controladoria-Geral da União, 2024).

Nos hospitais universitários geridos pela Rede HU-Brasil, as ouvidorias desempenham um papel crucial na interlocução com os diversos públicos: usuários do SUS, empregados e servidores públicos, gestores, professores e preceptores, acadêmicos e residentes.

Entretanto, os profissionais que atuam nas ouvidorias vivenciam um ambiente de trabalho altamente exigente, muitas vezes marcado por sobrecarga emocional, exposição a conflitos recorrentes, pressão por celeridade no cumprimento de prazos e baixa valorização institucional. Esses fatores tornam as equipes de ouvidoria especialmente vulneráveis a riscos psicossociais, com potenciais impactos sobre sua saúde mental e física, bem como sobre seu engajamento e produtividade.

Nesse contexto, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio das Portarias MTE nº 1.419/2024 e nº 765/2025, representou um avanço normativo importante ao determinar que os fatores de risco psicossociais sejam considerados obrigatoriamente nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). Isso inclui o dever das organizações públicas e privadas de identificar, avaliar e controlar os riscos que afetam a segurança e a saúde no trabalho de forma sistemática e integrada (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025).

Diante desse quadro geral, a Ouvidoria-Geral da Rede HU-Brasil encontra-se diante da oportunidade de liderar uma iniciativa interna de diagnóstico e prevenção desses riscos, valorizando o bem-estar das equipes e fortalecendo o desempenho da própria rede. Para tanto, faz-se necessário dispor de ferramentas e indicadores que permitam a prospecção de riscos psicossociais, com foco específico na reali-

dade dos profissionais de ouvidoria.

Este projeto de intervenção propõe-se a elaborar um instrumento de prospecção de riscos psicossociais voltado às equipes de ouvidoria da Rede HU-Brasil, alinhado à Norma Regulamentadora nº 1. A partir da coleta sistemática de dados e percepções, espera-se subsidiar a Ouvidoria-Geral na formulação de estratégias preventivas e na construção de um ambiente institucional mais saudável, cooperativo e sustentável para os profissionais da escuta pública.

2. OBJETIVOS

Para responder o problema deste projeto, serão considerados os objetivos a seguir.

2.1. Geral

Elaborar um Programa de Gestão de Riscos Psicossociais voltado às equipes de ouvidoria da Rede HU-BRASIL, com o intuito de subsidiar a Ouvidoria-Geral na formulação de estratégias institucionais de promoção da saúde mental.

2.2. Específicos

- Analisar o arcabouço normativo relacionado à gestão de riscos psicossociais no trabalho, com ênfase na atualização da NR-1 e em suas implicações para instituições públicas federais;
- Mapear fatores de risco psicossociais específicos enfrentados por ouvidores e equipes locais, a partir de revisão de literatura, experiências institucionais e documentos técnicos da RNOHUF;
- Construir um instrumento de prospecção de riscos psicossociais, considerando dimensões como carga de trabalho, exigência emocional, apoio social, autonomia, reconhecimento e sentido do trabalho;
- Testar um instrumento em caráter piloto junto a uma ou mais ouvidorias hospitalares da Rede, avaliando sua aplicabilidade e coerência com os pressupostos da NR-1.

3. JUSTIFICATIVA

A figura do Ouvidor Público é delineada como um agente essencial para a participação social, para a transparência e para a melhoria dos serviços pú-

blicos, acumulando, assim, um rol heterogêneo de atribuições.

Conforme delineado na Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que regulamenta a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, o ouvidor público atua como um canal direto entre o cidadão e a administração pública, garantindo a proteção e a defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos.

Segundo a Lei supracitada, suas atribuições primordiais incluem:

promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário (Art. 13, inciso I); acompanhar a prestação dos serviços para garantir sua efetividade, propor aperfeiçoamentos e auxiliar na prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios legais (Art. 13, incisos II, III e IV); propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário (Art. 13, inciso V); receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as reclamações, sugestões, elogios, solicitações e denúncias que lhe forem dirigidas pelos interessados, sendo vedada a recusa ou a imposição de exigências relativas aos motivos da apresentação das manifestações (Art. 13, inciso VI); promover a mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou entidade pública para a solução pacífica de conflitos (Art. 13, inciso VII); elaborar anualmente relatórios de gestão que consolidem as informações recebidas e apontem falhas, sugerindo melhorias na prestação dos serviços públicos (Art. 14, inciso II) e encaminhar a decisão administrativa final ao usuário em até trinta dias corridos, prorrogável uma única vez por igual período, e solicitar informações e esclarecimentos a agentes públicos, que devem responder em vinte dias, prorrogáveis por igual período (Art. 163 e Art. 16, Parágrafo único).

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU-Brasil) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal, possuindo escritórios, representações, dependências e filiais em outras unidades da Federação, conforme a Lei nº 12.550, de 2011, que autorizou sua criação (art. 1º, § 1º). Atualmente, a empresa está presente em 45 hospitais universitários federais, distribuídos em 25 estados e no Distrito Federal, abrangendo todas as regiões do país,

com previsão de expansão para novos hospitais universitários (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2024).

Os principais objetivos e finalidades da HU-Brasil são, conforme descritos na Lei nº 12.550, de 2011, a prestação de serviços de saúde inseridos integral e exclusivamente no Sistema Único de Saúde (SUS), bem como a administração de unidades hospitalares nesse âmbito.

Além disso, a empresa tem como finalidade a prestação de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública para instituições públicas federais de ensino, bem como o apoio à execução de planos de ensino e pesquisa, especialmente na implementação de residências médica, multiprofissional e em área profissional da saúde.

Diante dessas atribuições, caracteriza-se uma dupla natureza na oferta de serviços da empresa pública: a prestação de atendimentos em saúde ao SUS e a formação de profissionais de saúde em parceria com as universidades federais.

As ouvidorias da Rede HU-Brasil, por sua própria natureza e arcabouço legal, estabelecem uma relação de vinculação dual e complementar, estando intrinsecamente ligadas tanto à sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares quanto à Controladoria-Geral da União (CGU). Essa estrutura busca garantir a efetividade de suas atribuições, promovendo a transparência, o controle social e a melhoria contínua dos serviços públicos, conforme a Lei nº 13.460/2017 (Brasil, 2017).

Internamente, a Rede Nacional de Ouvidorias da Rede HU-Brasil é composta pela Ouvidoria-Geral e pelas ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) gerenciados pela empresa. Trata-se de uma rede que atua de forma centralizada e articulada, com o objetivo de padronizar processos e fluxos de trabalho e unificar dados para a produção de painéis de inteligência e relatórios de gestão, conforme seu Regimento Interno (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2022).

A vinculação das ouvidorias da Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (RNOUHF) à Controladoria-Geral da União ocorre por meio da integração das ouvidorias da HU-Brasil ao Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv). Formalmente instituído pelo Decreto nº

9.492, de 5 de setembro de 2018, o SisOuv é composto pela CGU, por meio da Ouvidoria-Geral da União (OGU), como órgão central, e pelas ouvidorias dos órgãos e entidades da administração pública federal como unidades setoriais.

Mais recentemente, a Portaria Normativa CGU nº 116, de 2024, estabelece que as atividades das unidades setoriais do SisOuv, incluindo as da Rede HU-Brasil, estão sujeitas à orientação normativa, à supervisão técnica e ao monitoramento da OGU/CGU, sem prejuízo da subordinação administrativa ao órgão ou entidade a que estejam vinculadas (Brasil, 2024).

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2024), em sua descrição sumária de atribuições dos cargos efetivos, em comissão e funções gratificadas, fornece detalhamento das responsabilidades dos cargos de ouvidor-geral e dos ouvidores dos HUFs.

O Ouvidor-Geral deve:

coordenar o atendimento aos cidadãos em geral, direta ou indiretamente relacionados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, e encaminhar reclamações, críticas, elogios, sugestões ou denúncias para aperfeiçoar o modelo administrativo; prestar informações ao público sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, conforme a legislação vigente; assessorar, coordenar e articular a instalação, organização e funcionamento das Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUF); Estabelecer diretrizes e procedimentos para a sistematização e padronização das ações das ouvidorias no âmbito dos HUF; propor metodologia e coordenar a realização de pesquisa de satisfação de usuário e do residente na Rede; exercer as atividades de Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação, incluindo a gestão do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); promover a transparência passiva e ativa; realizar outras atividades correlatas definidas pelo Conselho de Administração. (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2024)

Os Ouvidores dos Hospitais Universitários Federais devem:

Coordenar o atendimento aos cidadãos em geral, direta ou indiretamente relacionados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares; prestar informações ao público sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, em cumprimento à legislação pertinente; receber e encaminhar reclama-

ções, sugestões, elogios, solicitações e denúncias que lhe forem dirigidas pelos interessados; acompanhar as providências adotadas pelos setores competentes, mantendo o interessado informado do procedimento; realizar a pesquisa de satisfação de usuário e apoiar a pesquisa de satisfação do residente no âmbito do HUF. (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2024)

Ambos possuem ainda atribuições comuns, como coordenação de equipes, supervisão de atividades, gestão de pessoas, cumprimento de decisões superiores e assessoria aos gestores locais.

Além disso, os ouvidores da RNOUHF e, por extensão, as equipes de ouvidoria da rede atuam, ainda, com atribuições previstas em outras bases legais, como a atuação enquanto Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação, encarregado de dados nos termos da LGPD e apoiador da Política Nacional de Humanização.

1. como Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação (LAI), consistindo em gerir o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), a promoção da transparência passiva e ativa, e o fornecimento de suporte às unidades administrativas quanto ao cumprimento da LAI (Lei nº 12.527/2011). Cabe também ao ouvidor: atender e orientar o público quanto ao acesso a informações, informar sobre a tramitação de documentos, e protocolizar documentos e requerimentos de acesso. Além disso, a Autoridade de Monitoramento da LAI é responsável por assegurar a publicação e a atualização do Plano de Dados Abertos, conforme o Decreto nº 8.777/2016;

2. como Encarregado de Dados da LGPD, nos termos do art. 41 da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/18), também conhecido como *Data Protection Officer (DPO)*, atua principalmente como canal de comunicação e orientador em relação às práticas de proteção de dados pessoais. A Resolução CD/ANPD Nº 18, de 2024, que trata da atuação do encarregado de dados, define suas principais atividades: atuar como canal de comunicação para aceitar reclamações e comunicações dos titulares, prestando esclarecimentos e providências; receber e dar providências às comunicações da ANPD, incluindo encaminhamento interno e assistência ao agente de tratamento e orientar

funcionários e contratados sobre práticas de proteção de dados pessoais. Além disso, o DPO também deve prestar assistência e orientação ao agente de tratamento na elaboração e implementação de registros de operações, relatórios de impacto, medidas de segurança e políticas internas;

3. como apoiador da Política Nacional de Humanização (Lei nº 8.080/1990), ao receber manifestações, propor melhorias e buscar a satisfação dos usuários, contribuindo para que os serviços públicos, especialmente na área da saúde, sejam prestados de forma mais acolhedora e respeitosa, refletindo a busca pela integralidade da assistência e o direito à informação sobre a saúde. A Lei nº 8.080/1990, que dispõe sobre o Sistema Único de Saúde (SUS), teve seu art. 7º alterado pela Lei nº 15.126/2025 para incluir a atenção humanizada como um dos princípios das ações e serviços de saúde.

Configura-se, assim, um complexo quadro de atuação dos ouvidores públicos da Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais, com exigências de prestação de contas aos órgãos de controle da administração pública e ao Conselho de Administração da empresa.

Tal cenário evidencia elevado nível de tensão na atuação das ouvidorias da RNOUHF, que buscam equilibrar a dupla responsividade à HU-Brasil e à Controladoria-Geral da União, em uma estrutura voltada à prestação de serviços de saúde ao SUS e à formação de profissionais em universidades federais.

Estudos recentes apontam que o dimensionamento inadequado das equipes de ouvidoria impacta negativamente sua eficácia, levando à sobrecarga de trabalho, à precarização dos serviços e à intensificação de riscos ocupacionais. A presença de apenas um servidor efetivo em algumas unidades configura elevada vulnerabilidade institucional, comprometendo a continuidade do serviço em casos de afastamento.

Para isso, foram utilizados dados coletados de procedimentos operacionais padrão (POPs) e formulários de pesquisa com os ouvidores, avaliando a adequação do número de funcionários à carga de trabalho das equipes. O relatório identificou desafios como a sobrecarga de trabalho em muitas unidades e a falta de substitutos para os ouvidores em

seus afastamentos legais, propondo um dimensionamento ideal das equipes com base no número de manifestações.

O levantamento mostrou que o dimensionamento das equipes das ouvidorias da Rede HU-Brasil impacta sua eficácia de diversas maneiras, frequentemente levando à sobrecarga de trabalho e à precarização dos serviços prestados. Cada manifestação passa por pelo menos nove etapas, desde o recebimento até a resposta final ao usuário, o que demanda um tempo considerável de trabalho da equipe.

Os atendimentos presenciais e telefônicos também consomem uma parte significativa da jornada de trabalho. Das 39 ouvidorias analisadas, 21 apresentaram déficit de pessoal, ou seja, possuíam menos profissionais do que o necessário para atender à demanda, demonstrando um ponto de risco quanto à sobrecarga de trabalho.

Por sua vez, o risco operacional identificado em ouvidorias com apenas um membro efetivo é a extrema vulnerabilidade institucional e a provável sobrecarga de trabalho, visto que uma única pessoa precisa arcar com todas as atribuições e responsabilidades do serviço e, em caso de sua ausência, geralmente não há substituto direto para a continuidade do trabalho.

A ausência desse único servidor efetivo, por qualquer motivo, inviabiliza completamente qualquer tipo de atendimento, acompanhamento ou resposta às manifestações, comprometendo a continuidade do serviço. Cerca de sete hospitais declararam não possuir substituto direto do ouvidor durante o período avaliado. Caso essas ausências se estendam, podem comprometer o funcionamento das ouvidorias durante afastamentos dos titulares, prejudicando o atendimento ao cidadão e o cumprimento de prazos legais.

Diante desse cenário, é essencial agir preventivamente, de modo a buscar a redução dos riscos ocupacionais envolvidos na dinâmica das equipes. Nesse ensejo, a Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, caracteriza o risco ocupacional como a “combinação da probabilidade de ocorrer lesão ou agravamento à saúde causados por um evento perigoso, exposição a agente nocivo ou exigência da atividade de trabalho e da severidade dessa lesão ou agravamento à saúde”.

Os fatores ocupacionais desempenham um papel significativo na autoavaliação da saúde dos trabalhadores. No Estudo Longitudinal de Saúde do Adulto (ELSA-Brasil), com dados coletados entre 2008 e 2020, foram identificadas três trajetórias de autoavaliação: boa, regular e ruim (D'Oliveira et al., 2024). A essas categorias foram associadas diversas variáveis, dentre elas o estresse no trabalho, sendo o trabalho passivo e o alto desgaste laboral associados a maiores chances de apresentar padrões de resultado “regular” ou “ruim”.

A falta de apoio social no ambiente de trabalho, por sua vez, aumentou as chances de pertencimento aos padrões “regular” e “ruim”. Uma das principais implicações desse estudo foi a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, apontando para a necessidade de políticas que incentivem a redução do estresse, o aumento do apoio social e um melhor equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais.

Esses levantamentos reforçam a necessidade de analisar as repercussões do trabalho não apenas quanto aos impactos na saúde física, mas também na saúde mental. Segundo Araújo e Nunes de Torrenté (2023), observa-se um aumento dos transtornos mentais tanto no Brasil quanto globalmente. Em nível mundial, as estimativas indicam que a prevalência de transtornos depressivos (4,4% da população mundial) e de transtornos de ansiedade (3,6% da população mundial) apresenta crescimento contínuo.

No contexto brasileiro, a carga de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs) aumentou substancialmente, sendo os transtornos mentais responsáveis por cerca de um terço de todos os casos de DCNTs. Ademais, o Brasil ocupa a quarta posição entre os países latino-americanos com maior aumento anual de suicídios, sendo o segundo em números absolutos na região das Américas (Araújo; Nunes de Torrenté, 2023).

No contexto brasileiro, a carga de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs)¹ aumentou substancialmente, sendo que os transtornos mentais representam um terço de todos os casos de DCNTs. Além disso, o Brasil ocupa a quarta posição entre os países latino-americanos com o maior aumento

anual de suicídios, sendo o segundo em números absolutos na região das Américas (Araújo; Nunes De Torrenté, 2023).

De acordo com levantamento realizado em 2016 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), 264 milhões de pessoas no mundo sofrem com algum tipo e grau de transtorno de ansiedade. Segundo D'Ávila et al., o Brasil se destaca por apresentar prevalência ainda maior, com mais de 9% da população afetada, o que representa quase três vezes a média mundial, totalizando mais de 18 milhões de pessoas nessa condição.

Outros estudos avaliam o impacto significativo das doenças mentais na força de trabalho brasileira. Utilizando dados oficiais de 2020 do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e do Sistema Único de Informações de Benefícios (SUIBE), Da Silva et al. (2021) revelam que os transtornos mentais figuram entre as principais causas de afastamento do trabalho e de aposentadoria por invalidez no Brasil.

Além da licença médica e da aposentadoria por invalidez, é importante considerar outros prejuízos que as doenças mentais acarretam no ambiente de trabalho, como o absenteísmo (ausência do trabalho), o presenteísmo (presença no trabalho com produtividade reduzida devido à doença), a diminuição da qualidade e da eficiência do trabalho e a sobrecarga de pessoal decorrente da falta de funcionários.

Estudos anteriores indicam uma prevalência vitalícia de transtornos mentais de 44,8% no Brasil, o que evidencia que quase metade da população brasileira pode experimentar algum tipo de transtorno mental ao longo da vida, revelando a amplitude do desafio da saúde mental no país. Os principais diagnósticos psiquiátricos associados a afastamentos por doença e aposentadoria por invalidez incluem transtornos do humor, transtornos de ansiedade e transtornos psicóticos (Da Silva et al., 2021).

O transtorno de ansiedade pode levar a diversas complicações que afetam significativamente a qualidade de vida do indivíduo. Entre elas, destacam-se depressão, abuso de substâncias (drogas ilícitas e álcool), problemas digestivos ou intestinais, dores de cabeça, enxaquecas, bruxismo e outros transtornos relacionados ao uso de substâncias. Em casos mais graves, essas complicações podem culminar em suicídio (D'Ávila et al., 2020).

1. condições de saúde de longa duração que não são causadas por agentes infecciosos e não podem ser transmitidas de pessoa para pessoa. Elas representam a maior causa de mortes no Brasil e no mundo.

Diante desse horizonte complexo e desafiador, destaca-se a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), aprovada pela Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, que entrou em vigor em 26 de maio de 2025 e trouxe importantes inclusões:

- a) o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) passou a abranger explicitamente os riscos relacionados aos fatores ergonômicos, incluindo os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho;
- b) a organização deve considerar as condições de trabalho, nos termos da NR-17, o que inclui os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho..

Em outras palavras, os aspectos psicossociais passaram a ser considerados parte integrante do escopo de gerenciamento de riscos ocupacionais da organização.

Ao avaliar a probabilidade de ocorrência de lesões ou agravos à saúde decorrentes de fatores ergonômicos (o que engloba os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho), a avaliação de riscos deve levar em conta as exigências da atividade laboral e a eficácia das medidas de prevenção implementadas.

4. MÉTODO

A recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), de 2024, trouxe a obrigatoriedade de inclusão dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho na gestão de riscos ocupacionais das organizações, constituindo um marco relevante na regulamentação brasileira de saúde ocupacional.

Segundo a própria NR-1, o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) é definido como um conjunto coordenado de ações da organização voltadas ao alcance dos objetivos de prevenção e gerenciamento dos riscos ocupacionais, formalmente documentado. Esse instrumento se insere diretamente no escopo de atuação do presente projeto de intervenção junto às ouvidorias da Rede HU-Brasil.

A Norma Regulamentadora nº 17 (Ergonomia), do Ministério do Trabalho e Emprego, prevê a realização de avaliação ergonômica preliminar, a qual permite a inclusão da avaliação de riscos psicossociais e cognitivos nos ambientes de trabalho. Desse modo, um PGR que contemple a prospecção de elementos psi-

cofisiológicos impactados pelas atividades laborais encontra base sólida de regulamentação.

Inicialmente, a identificação dos riscos deverá abranger aspectos relacionados à assistência, bem como questões de gestão e organização do trabalho, como o dimensionamento das equipes, mapeando fatores de risco psicossociais do trabalho, tais como estresse, pressões decorrentes da carga de trabalho, dificuldades nas relações profissionais e interpessoais e condições laborais desconfortáveis, incluindo o trabalho penoso. As informações serão obtidas por meio da aplicação de questionários de pesquisa, quantitativos e qualitativos, além de entrevistas com membros das equipes de ouvidoria.

Por se tratar de uma rede com abrangência nacional, o público-alvo (composto por titulares e equipes da Ouvidoria-Geral da HU-Brasil e das ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais) participará, sempre que necessário, de forma remota, utilizando ferramentas on-line de comunicação, como correio eletrônico, formulários de pesquisa e aplicativos de videoconferência.

Pesquisas recentes demonstram a eficácia da combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, incluindo a observação participante do público-alvo, a aplicação de questionários mistos e a realização de entrevistas individuais sobre vivências e experiências dos trabalhadores, evidenciando que uma coleta de dados multifacetada pode enriquecer as análises.

A metodologia buscará coletar dados que contemplem os domínios individual (como autoavaliação, autoconhecimento, motivação, gestão do tempo e estilo de vida) e organizacional (como planejamento da rotina, liderança da equipe, gestão de conflitos e reconhecimento profissional) dos membros das equipes de ouvidoria.

Na etapa seguinte, a fase de avaliação utilizará os dados coletados para aplicação de análises descritivas, com base estatística e discursiva (conteúdo subjetivo), possibilitando a adequada interpretação dos resultados e a construção de um inventário de riscos que subsidiará o planejamento das ações, por meio de planos de ação, pela Ouvidoria-Geral da HU-Brasil e pelas áreas de gestão afins, quando aplicável.

Posteriormente, na fase de intervenção, serão implementadas medidas de prevenção e controle

dos riscos identificados, tais como ações de monitoramento da saúde dos membros das equipes de ouvidoria, promoção da saúde mental, iniciativas voltadas à redução do estresse, prevenção da síndrome de burnout, entre outras abordagens, articuladas com o PGR da Sede e dos Hospitais Universitários Federais (HUFs).

Essa abordagem sistemática e integrada possibilita identificar os mecanismos e as formas pelas quais os trabalhadores percebem a concepção de suas tarefas, a organização do trabalho e os estilos de gestão das rotinas laborais, promovendo sua participação ativa no gerenciamento das vulnerabilidades vinculadas às atribuições definidas pela legislação e pelos contratos de trabalho, prevenindo o adoecimento físico e mental e fortalecendo a manutenção da produtividade das ouvidorias da Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados, espera-se a caracterização do perfil funcional e organizacional das equipes de ouvidoria da Rede HU-Brasil, incluindo as condições de trabalho e as dinâmicas institucionais que afetam a saúde mental dos profissionais. Isso permitirá

compreender o cenário avaliado e identificar pontos de melhoria a cada ciclo de aplicação. Com a sistematização dos resultados preliminares da aplicação do projeto, torna-se possível identificar padrões de risco e indicadores iniciais relevantes.

Esses dados subsidiarão a análise da Ouvidoria-Geral, por meio da proposição de recomendações estratégicas para a integração dos riscos psicossociais ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) das unidades hospitalares, com o apoio das ouvidorias locais. Essa articulação contribuirá para a valorização da promoção de ambientes organizacionais saudáveis e sustentáveis, com reflexos positivos na oferta de serviços à população e no fortalecimento das estruturas de integridade e transparência da administração pública.

O sucesso da intervenção será mensurado pelo aumento da conscientização e pela adoção de práticas voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, podendo ser observado por meio de indicadores de bem-estar e satisfação dos profissionais. Outro fator relevante para a avaliação dos resultados é a efetividade das recomendações, sua aplicabilidade e a utilidade dos indicadores para a tomada de decisão da Ouvidoria-Geral.

REFERÊNCIAS

Araújo TM, Nunes de Torrenté MO. *Mental Health in Brazil: challenges for building care policies and monitoring determinants*. Epidemiol Serv Saude. 2023;32(1):e2023098.

BRASIL. Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Conselho Diretor. *Resolução CD/ANPD Nº 18, de 16 de julho de 2024*. Aprova o Regulamento sobre a atuação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais. Brasília, DF: ANPD, 2024. Publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, p. 42, 17 jul. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cd/anpd-n-18-de-16-de-julho-de-2024-572230238>. Acesso em: 28 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Portaria Normativa CGU nº 116, de 18 de março de 2024*. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, no âmbito do Poder Executivo

federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/portarias/portaria-normativa-cgu-no-116-consolidada.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). *Ebserh agora é HU-Brasil*. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/hubrasil/pt-br/comunicacao/noticias/HU-BRASIL-agora-e-hu-brasil>. Acesso em: abr. 2026.

BRASIL. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. extra, 18 nov. 2011. p. 1.

- BRASIL. *Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011*. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - HU BRASIL; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 1, n. 01, 16 dez. 2011. p. 1.
- BRASIL. *Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ed. extra, 27 jun. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 15.126, de 28 de abril de 2025*. Altera a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 (Lei Orgânica da Saúde), para estabelecer a atenção humanizada como princípio no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Brasília, DF: Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2025/lei/115126.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990*. Dispõe sobre as condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 set. 1990. p. 18055.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025*. Prorroga o prazo de início de vigência da nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 maio 2025. Seção 1, p. 87
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024*. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que trata sobre “Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais”. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 de ago. de 2024. Edição 166, Seção 1, Página 131.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTb nº 3.214, de 08 de junho de 1978. *NR 17 - Ergonomia*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 06/07/78, 06 jul. 1978. Atualizações: Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2022.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2025.
- BRASIL. Presidência da República. *Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016*. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.
- D’Oliveira CAFB, Paula DP, Silva-Costa A, Aguiar OB, Camelo LV, Patrão AL, et al. *Padrões de trajetórias de autoavaliação de saúde e fatores associados no ELSA-Brasil*. Rev Saúde Pública. 2024;58:50. <http://doi.org/10.11606/s1518-8787.2024058005580>.
- D’Ávila, L. I., Rocha, F. C., Rios, B. R. M., Pereira, S. G. S., & Piris, Á. P. (2020). *Processo Patológico do Transtorno de Ansiedade Segundo a Literatura Digital* Disponível em Português – Revisão Integrativa. Revista Psicologia e Saúde, 12(2), 155-168. <https://doi.org/10.20435/pssa.v0i0.922>
- da Silva AG, Serpa AL, Nardi AE, Kessler FHP, Pinheiro MI, Bezerra JC, et al. *Mental illnesses and their impact on the Brazilian workforce: an analysis of the cost of sick leave and pensions*. Braz J Psychiatry. 2021;43:567-569.1
- EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Descrição sumária das atribuições dos cargos efetivos, em comissão e funções gratificadas da HU BRASIL*. Brasília, DF, ago. 2024.
- EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Hospitais da Rede HU BRASIL são contemplados com R\$ 1,75 bi do Novo PAC*. HU BRASIL Notícias, Brasília, DF, 28 mai. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/HU_BRASIL/pt-br/comunicacao/noticias/hospitais-da-rede-HU_BRASIL-sao-contemplados-com-r-1-75-bi-do-novo-pac. Acesso em: 20 jun. 2025.
- EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. *Regimento Interno da Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares*. Brasília, DF: HU BRASIL, 2022. Aprovado pela Resolução nº 152, de 27 de janeiro de 2022. Publicado no Boletim de Serviço nº 1254, de 14 de fevereiro de 2022.
- ROCKEL, Ida Eveline; AMORIM, Leonardo de Sousa; ANGELO, Felipe Alves; NASCIMENTO, Sávio Brito do. *Panorama das ouvidorias da Rede Ebserh.[S. l.]: Ebserh, 2025*.

Leonardo de Sousa Amorim • Ouvidor Público no Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). Graduado em Psicologia, exerceu atividades como psicólogo hospitalar, psicólogo clínico e como preceptor da subárea de Psicologia nos programas de residência da instituição. É especialista em Psicologia Hospitalar pelo Conselho Federal de Psicologia e em Ouvidoria Pública pela Faculdade Verbo Educacional, em parceria com a Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Instituição à qual está vinculado: Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI) / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU Brasil). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0765757942962988>

Incremento à transparência ativa em municípios do interior do Amazonas à luz da LC 131/2009 (Lei Capiberibe) e da Lei 12.527/2011

Rafael de Oliveira Novo

Orientadora: *Me. Letícia Maria Silva Andrade Magalhães*

Resumo: O presente projeto de intervenção tem como objetivo fortalecer a transparência ativa em municípios do interior do Amazonas, à luz do que dispõem a Lei Complementar nº 131/2009 e a Lei nº 12.527/2011, por meio de um trabalho integrado entre órgãos de controle e defesa do Estado, da qualificação da administração pública e do incentivo à conformidade legal, com vistas à promoção do controle social. Destina-se a gestores públicos, servidores municipais e representantes da sociedade civil, promovendo capacitação técnica, apoio institucional e ações de engajamento do cidadão. A metodologia inclui diagnóstico situacional, oficinas formativas, assessoramento técnico, campanhas educativas e produção de materiais explicativos. As ações serão conduzidas em municípios com baixos índices de transparência, considerando critérios estruturais e legais. Como resultados esperados, destacam-se a melhoria na estrutura dos portais da transparência, o aumento da capacitação técnica dos servidores, a elevação nos indicadores de avaliação da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), bem como a intensificação da participação cidadã nos processos de controle da gestão pública. O projeto também buscará produzir insumos replicáveis para disseminação regional e nacional de boas práticas, contribuindo para o fortalecimento da governança e da cultura democrática no contexto amazônico e nacional.

Palavras-chave: transparência ativa, Lei de Acesso à Informação, gestão pública municipal, controle social, governança

1. INTRODUÇÃO

O acesso à informação é um direito fundamental previsto no ordenamento jurídico brasileiro, no art. 5º, inciso XXXIII, bem como no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal de 1988.

Todos os cidadãos têm o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como o direito de acesso aos registros administrativos e a informações sobre atos de governo.

A transparência ativa, prevista na Lei Complementar nº 131/2009, constitui instrumento vital para fortalecer a *accountability* municipal, ao exigir a divulgação em tempo real da execução orçamentária e financeira. Entretanto, Fernandes (2020) evidenciou que mais de 90% dos municípios do interior do Amazonas ainda não atendem a esses requisitos, o que compromete a participação da sociedade e enfraquece a confiança nas gestões públicas.

Em complemento, a Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI) reforça essas obrigações ao assegurar o direito constitucional de acesso à informação (art. 5º, inciso XXXIII, CF/88). Visentini, Casarotto e Gimenes (2022) sublinham que a efetividade da transparência passa pela clareza das informações, pela tempestividade da divulgação e pela atualização sistemática dos dados.

No contexto do Amazonas, essa exigência legal ainda é insuficientemente atendida. De acordo com levantamento do portal AM1 (2024), diversas prefeituras não disponibilizam informações sobre licitações, contratos e folha de pagamento, indicando baixa priorização de práticas transparentes. Essa lacuna prejudica o controle social necessário para a fiscalização pública.

A precariedade no cumprimento da transparência ativa também tem consequências práticas. Em Humaitá, denúncias de contratações realizadas sem adequada publicação levaram à instauração de investigações pelo Tribunal de Contas e pelo Ministério Público, revelando fragilidades administrativas e o descumprimento da LAI.

Ainda segundo dados da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), o Amazonas, até 2023, figurava entre os cinco estados que ainda não haviam regulamentado a LAI, o que configura fragilidade institucional no cumprimento das obrigações legais, além de dificultar a implementação das práticas recomendadas pela legislação federal.

Outro desafio significativo reside na infraestrutura digital. Auditores do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas ressaltam que muitos municípios remotos enfrentam conexão limitada à internet e escassez de pessoal técnico qualificado, obstáculos que dificultam a atualização e a manutenção de portais da transparência.

Por outro lado, municípios que aderiram ao Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), como Parintins (com selo Diamante desde 2021), demonstram melhor engajamento social e maior capacidade de autotutela por parte da gestão e da população.

Além disso, a convergência entre a Lei Complementar nº 131/2009 e a LAI gera efeitos preventivos relevantes, como a mitigação de penalidades administrativas, a suspensão de convênios e a responsabilização por improbidade administrativa, conforme analisado por Jacinto, Avelino e Barbosa Neto (2022).

Experiências de outros estados demonstram que ambientes administrativos que aplicam efetivamente a transparência ativa estimulam práticas éticas e fortalecem a governança pública, ao construir relações mais responsáveis e confiáveis entre Estado e sociedade.

Em face desse cenário, este projeto de intervenção torna-se estratégico ao buscar a adequação dos municípios do interior do Amazonas aos marcos legais (Lei Complementar nº 131/2009 e LAI), promovendo capacitação técnica, melhoria da infraestrutura digital e disseminação da cultura de transparência. O objetivo é elevar os índices de governança, fomentar a participação democrática e estimular o protagonismo do cidadão no monitoramento das ações públicas, por meio da atuação integrada entre a Controladoria-Geral da União, o Ministério Público do Estado do Amazonas (MPE/AM) e o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Analisar e implementar estratégias de fortalecimento da transparência ativa nos municípios do interior do estado do Amazonas, à luz dos dispositivos legais previstos na Lei Complementar nº 131/2009 e na Lei nº 12.527/2011, com vistas à qualificação da administração pública, ao efetivo cumprimento do princípio da publicidade e à promoção do controle social enquanto instrumento de cidadania.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar o nível atual de cumprimento das normas de transparência ativa nos portais da transparência dos municípios selecionados do interior do Amazonas.
- Identificar os principais obstáculos jurídicos, administrativos e tecnológicos enfrentados pelas administrações municipais para a implementação da transparência ativa, conforme exigido pela legislação.
- Sensibilizar e capacitar servidores públicos e agentes municipais quanto às exigências legais de transparência ativa, com base nas boas práticas previstas nas referidas normas.

3. JUSTIFICATIVA

No Amazonas, numerosos municípios ainda falam em atender aos requisitos estabelecidos pela Lei Complementar nº 131/2009 e pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), prejudicando a transparência ativa e o controle social (Fernandes, 2020). A pesquisa de Fernandes destacou que a maioria dos portais municipais apresenta informações desatualizadas ou incompletas, reduzindo ou até impedindo a participação cidadã. Essa lacuna fundamenta a necessidade de um projeto que fortaleça a estrutura de divulgação pública e capacite os gestores em práticas efetivas de transparência. Ressalta-se que a maioria dos municípios do estado sequer regulamentou a LAI.

A literatura reforça que a transparência ativa constitui elemento central da governança moderna, ao promover o monitoramento por parte da sociedade e ampliar a *accountability* (Casarotto, Granado & Gimenes, 2022). Os autores argumentam que as

ferramentas digitais devem ultrapassar a simples publicação de dados, contemplando clareza, tempestividade e linguagem acessível.

Estudos também indicam que a qualidade da gestão fiscal está positivamente associada ao nível de transparência ativa e passiva (Alves et al., 2021). Esse dado evidencia que municípios com melhor capacidade fiscal tendem a operar com maior abertura de informações, o que reforça o objetivo do projeto de incrementar a governança local e alinhar práticas contábeis e orçamentárias à transparência pública.

Entretanto, a mera disponibilidade de informações não garante sua compreensão pela população. Verhine (2020) ressalta a existência de ruídos na comunicação institucional (dados publicados de forma excessivamente técnica ou complexa) que dificultam a percepção dos cidadãos sobre a gestão municipal. Dessa forma, a intervenção propõe também a criação de materiais explicativos e ações de educação para o controle social, visando melhorar o uso das informações nos territórios.

Por fim, a adoção consistente dos dispositivos legais contribui para a construção de uma cultura de gestão responsável e de confiança pública. Jacinto, Avelino e Barbosa Neto (2022) demonstraram que portais institucionais transparentes fortalecem o vínculo entre Estado e sociedade, aperfeiçoando o controle social e reduzindo a percepção de corrupção. Assim, o projeto pretende estimular essa cultura por meio de processos iterativos, monitoramento contínuo e participação cidadã, contribuindo para o aprimoramento democrático nas regiões interiores do Amazonas.

4. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste projeto de intervenção combina abordagens quantitativas e qualitativas com foco na aplicação prática de estratégias de fortalecimento da transparência ativa em municípios do interior do Amazonas. A proposta visa à atuação direta em contextos com baixos níveis de governança e carência de estrutura institucional, respeitando as diretrizes legais da Lei Complementar nº 131/2009 e da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI). A seguir, detalham-se os componentes metodológicos do estudo.

Local da intervenção

A intervenção será executada em municípios de pequeno e médio porte do interior do estado do Amazonas, priorizando aqueles com baixo desempenho nos rankings oficiais de transparência ativa. A seleção dos municípios será orientada por dados da Controladoria-Geral da União (CGU), através da verificação da Escala Brasil Transparente, do Radar da Transparência Pública da Associação dos Membros de Tribunais Contas do Brasil - Atricon e do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), considerando como critérios principais: a ausência ou desatualização de portais da transparência; a falta de regulamentação da LAI; a carência de recursos humanos qualificados; e as limitações técnicas de infraestrutura, como conectividade de internet e disponibilidade de equipamentos. Essa amostragem estratégica visa proporcionar maior impacto à proposta, atendendo municípios com maior grau de vulnerabilidade institucional. (CGU, [s.d.]; ATRICON, [s.d.]; TCE-AM, [s.d.]).

Público-Alvo

O público beneficiário do projeto será composto por agentes públicos municipais, incluindo prefeitos, secretários, procuradores, controladores internos e servidores das áreas de finanças, planejamento, contabilidade e tecnologia da informação (TI). Além disso, serão contemplados representantes de conselhos municipais, associações da sociedade civil organizada e agentes comunitários com interesse na promoção do controle social e no uso das ferramentas de transparência pública. A atuação conjunta entre poder público e sociedade civil é fundamental para garantir a efetividade, legitimidade e sustentabilidade das ações de intervenção.

Plano de Ações

As ações previstas serão desenvolvidas em cinco etapas interligadas:

1. Diagnóstico situacional

Inicialmente, será aplicado um questionário técnico aos órgãos municipais com o objetivo de mapear o nível atual de transparência ativa e passiva, o grau de cumprimento das exigências legais e as dificuldades enfrentadas na manutenção e operação dos portais

de transparência. Também será realizado um levantamento da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), da conectividade disponível e da qualificação da equipe envolvida com as rotinas de publicação de dados.

2. Capacitação técnica

Com base nos resultados do diagnóstico, a CGU promoverá oficinas presenciais e remotas, seminários e sessões formativas voltadas aos para os Promotores do MPE/AM responsáveis por comarcas do interior com baixos índices de transparência ativa, abordando a legislação pertinente (LC 131/2009 e LAI) e boas práticas nacionais e internacionais. A capacitação será complementada por materiais de apoio, como manuais operacionais e vídeos instrutivos a serem disponibilizados pelos Promotores para os Prefeitos, secretários e demais agentes públicos municipais, facilitando o aprendizado contínuo e autônomo.

3. Apoio à implementação

Nesta fase, as prefeituras serão sensibilizadas pelos promotores e receberão apoio técnico para a criação, reformulação ou otimização de portais de transparência, com vistas a atender o que Legislação exige. Serão propostas ferramentas digitais de fácil manutenção, priorizando acessibilidade e linguagem clara e simplificada. O projeto também auxiliará na elaboração de normativos locais para regulamentar a LAI, como decretos, portarias e fluxogramas internos de tratamento das informações públicas, assegurando alinhamento entre as práticas institucionais e os dispositivos legais.

4. Engajamento cidadão

Reconhecendo que a transparência só se realiza plenamente quando compreendida e utilizada pela população, serão desenvolvidas campanhas educativas voltadas à conscientização do direito à informação e ao fortalecimento da participação social. As ações incluirão audiências públicas, rodas de conversa, oficinas comunitárias e atividades em escolas e associações civis, com o intuito de aproximar a gestão

pública da sociedade e estimular o protagonismo dos cidadãos no controle das políticas públicas.

5. Produção de relatórios e boas práticas

Ao final do processo, será elaborado um relatório técnico individualizado para cada município participante, contendo diagnóstico, plano de ação executado, recomendações específicas e avaliação de desempenho. Os resultados gerais da intervenção serão divulgados em evento de encerramento e em formato digital, contendo materiais replicáveis, fluxogramas, guias de boas práticas e modelos padronizados que poderão ser utilizados por outros municípios da região Norte ou com características semelhantes.

5. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

A avaliação do projeto será realizada de forma sistemática e contínua, contemplando critérios quantitativos e qualitativos para verificar a efetividade e o impacto das ações. Os principais indicadores de desempenho incluem:

- **Efetividade Técnica:** cumprimento das metas estabelecidas, como a criação ou atualização dos portais da transparência, a regulamentação da LAI e a publicação de informações essenciais (licitações, contratos, folha de pagamento etc.);
- **Capacitação:** número de servidores capacitados, frequência de participação nas formações e avaliação do desempenho durante os treinamentos;
- **Transparência Ativa:** evolução nos rankings da CGU, do TCE-AM e do Radar da Transparência da Atricon após a implementação das ações;
- **Participação Social:** incremento nas interações da população com os instrumentos de transparência e nos espaços participativos (conselhos, audiências e ouvidorias);
- **Sustentabilidade:** existência de mecanismos institucionais permanentes que assegurem a continuidade das práticas após o encerramento do projeto, como comitês de transparência, portarias internas e sistemas de monitoramento automatizado.

Para apoiar esse processo avaliativo, serão utilizados instrumentos como formulários de feedback, checklists de verificação legal, relatórios bimestrais de acompanhamento e questionários de avaliação final. A comparação entre os dados coletados no diagnóstico inicial e os resultados alcançados ao final da intervenção permitirá mensurar o impacto efetivo da proposta e validar sua replicabilidade..

6. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que, ao final da execução do projeto, os municípios participantes tenham implementado, de forma efetiva, mecanismos de transparência ativa, conforme os dispositivos da Lei Complementar nº 131/2009 e da Lei nº 12.527/2011. A adequação legal envolverá a disponibilização, em tempo real, de dados sobre execução orçamentária e financeira, bem como a publicação de informações essenciais, como licitações, contratos, convênios e folha de pagamento. Essa melhoria deverá ser evidenciada por meio da elevação dos municípios nos índices de transparência medidos por órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) e os Tribunais de Contas.

Além da conformidade normativa, prevê-se a formação técnica de servidores públicos municipais para o manuseio de portais da transparência, a gestão de sistemas de informação e o atendimento às demandas de acesso à informação. A capacitação desses profissionais será um fator estratégico para garantir a continuidade das práticas de governança mesmo após o término do projeto. Espera-se que os conhecimentos adquiridos promovam maior segurança jurídica e eficiência administrativa nas rotinas institucionais, evitando falhas de publicação e sanções legais.

Outro resultado esperado é o fortalecimento da participação social nos processos de controle e fiscalização da gestão pública. Por meio de ações educativas, oficinas e campanhas, o projeto pretende estimular o protagonismo cidadão na leitura e no uso dos dados públicos disponíveis, criando um ambiente mais democrático e responsivo. A presença ativa da população nos espaços de gestão compartilhada (como conselhos, audiências públicas e ouvidorias) tende a se intensificar, promovendo uma cultura de cidadania vigilante e ética.

Por fim, espera-se que a intervenção produza insumos replicáveis, como materiais didáticos, modelos de portais e fluxogramas de atendimento à Lei de Acesso à Informação (LAI), passíveis de adoção por outros municípios da Região Norte e por contextos semelhantes. Os relatórios finais, publicações digitais e sistematizações de boas práticas contri-

buirão para a disseminação do conhecimento e para o fortalecimento da transparência pública no país. Com isso, o projeto pretende não apenas atender a uma demanda local, mas gerar um impacto estrutural e duradouro na cultura institucional dos municípios do interior.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. L. S. et al. Relação entre gestão fiscal e transparência ativa no Brasil. *Anais do Congresso USP/Fipecafi*, 2021.
- ATRICON – ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. *Radar da Transparência Pública*. [S.l.]: Atricon, [s.d.]. Disponível em: <https://radar.atribunaisdecontas.org.br>.
- BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Escala Brasil Transparente – Transparência Passiva / Avaliação 360º*. Brasília: CGU, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente-360>
- BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 28 maio 2009.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 18 nov. 2011.
- CASAROTTO, N. V. C.; GRANADO, M. L. G. R.; GIMENES, E. R. Transparência pública na administração: revisão bibliográfica. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 2, p. 97–114, 2022.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Ranking da Transparência dos Estados Brasileiros – Avaliação 2023. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- FERNANDES, T. H. Avaliação da transparência municipal no Amazonas. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020.
- JACINTO, I. L. G.; AVELINO, B. C.; BARBOSA NETO, J. E. Transparência e *accountability*: estudo comparativo em portais de prefeituras. *Revista de Políticas Públicas*, v. 28, n. 2, p. 891–905, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18764/2446-6549.e25231>.
- OLIVEIRA, P. C.; MORAIS, J. C. M. Transparência na administração pública municipal: um estudo de portais eletrônicos no interior do Amazonas. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, v. 19, n. 2, p. 24–39, 2023.
- PORTAL AM1. Prefeituras do AM ainda falham em cumprir Lei de Acesso à Informação. Manaus, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://amazonas1.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- TCE-AM – TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS. *Portal da Transparência do TCE-AM*. Manaus: TCE-AM, [s.d.]. Disponível em: <https://www.tce.am.gov.br>.
- TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS (TCE-AM). Relatório de auditoria dos portais da transparência dos municípios amazonenses. Manaus: TCE-AM, 2023.
- VERHINE, A. Ruídos na comunicação pública e seus impactos na gestão estatal. In: *XVII SARU*, Salvador, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net>.
- VISENTINI, L. M.; CASAROTTO, N. V. C.; GIMENES, E. R. Avaliação da transparência pública ativa nos municípios brasileiros: uma análise sob a ótica da Lei de Acesso à Informação. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 2, p. 97–114, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210043>.
- ZUCCOLOTTO, T.; TEIXEIRA, N.; RICCIO, A. Transparência ativa e passiva: conceitos e distinções no contexto da LAI. *Ipea Nota Técnica*, 2019. Disponível em: <https://transparencia.am.gov.br>. Acesso em: 18 jun. 2025.

Rafael de Oliveira Novo • Técnico Federal de Finanças e Controle da CGU/AM desde 2008 e Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Amazonas desde 2011. Na CGU, atuou como Coordenador Estadual de Mobilização da 1ª Conferência Nacional de Transparência e Controle Social – Consocial (2011/2012). Coordenador do Núcleo de Ações de Ouvidoria e Prevenção à Corrupção no Amazonas – NAOP/AM. Instituição à qual está vinculado: Controladoria Geral da União – CGU.

Como a falta de regulamentação específica sobre operacionalização da Carta de Serviços pelo Poder Executivo Federal pode impactar o acesso e a participação dos usuários de serviços públicos

Silvia Helena Escovar

Orientador: *Esp. Bruno Alves de Sales*

Resumo: O objeto deste projeto de intervenção foi identificado durante os trabalhos de avaliação das Ouvidorias Públicas federais realizados pela Ouvidoria-Geral da União no período de 2020 a 2024. Verificou-se que aproximadamente 24% das unidades avaliadas tiveram recomendação com abordagem em Carta de Serviços e, conforme levantamentos junto aos titulares das ouvidorias avaliadas, foi identificado que um dos maiores gargalos para a manutenção da publicação atualizada das Cartas de Serviços é a falta de definição sobre as responsabilidades de cada ator envolvido no processo (unidades de governança, finalísticas, de comunicação e ouvidoria). Na mesma linha, foi identificada a falta de regulamentação específica referente à operacionalização da Carta de Serviços no âmbito dos órgãos e entidades federais, o que pode estar impactando o direito dos usuários de ter acesso às informações sobre os serviços. Vislumbrou-se a oportunidade de elaboração, pelo Poder Executivo Federal, de guia metodológico para orientar a elaboração das Cartas.

Palavras-chave: carta de serviços, usuários de serviços, avaliações de ouvidorias públicas federais, regulamento específico

1. INTRODUÇÃO

A Carta de Serviços ao Usuário de Serviços Públicos é um instrumento de gestão a ser elaborado pelos órgãos e entidades públicas, com vistas a informar aos usuários sobre os serviços prestados e as formas de acesso e obtenção desses serviços, de acordo com o padrão de atendimento estabelecido.

Segundo Di Pietro (2025, p. 124), a divulgação da Carta de Serviços ao Usuário foi prevista na Lei nº 13.460/2017, que, em cumprimento ao art. 37, §3º, da Constituição, dispôs sobre a participação, proteção e defesa dos usuários dos serviços públicos. Afirma:

Essa lei define os direitos básicos e deveres dos usuários, como a participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços; a liberdade de escolha entre os meios oferecidos; a proteção das informações pessoais; a obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, dentre outros. A lei prevê a divulgação de Carta de Serviços ao Usuário, que tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

Ainda, conforme Barcelos (2019):

A mudança de referencial proposta pela Carta de Serviços acaba por desencadear inevitáveis alterações dentro das organizações públicas, que passam a rever seus processos de trabalho, retirando etapas desnecessárias e otimizando aquelas que são indispensáveis.

É inegável que a Carta provoque a participação do cidadão no monitoramento do serviço público, permita controle social, transparência e melhoria contínua dos processos de trabalho, direcionando, portanto, a instituição para uma gestão por resultados.

Assim sendo, a Carta de Serviços deve estar facilmente acessível no sítio eletrônico do órgão ou entidade e deve contemplar as formas de acesso aos serviços, os prazos de atendimento e outras informações necessárias para dar suporte aos usuários dos serviços. É o que prescreve a Lei nº 13.460, de 2017, ao enumerar, entre os direitos básicos do usuário, a “obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet (...)” (art. 6º, inciso VI).

No mesmo contexto, o Decreto nº 9.094/2017 (art. 11) e as atualizações do Decreto nº 9.723/2019 reafirmam a obrigatoriedade de os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal divulgarem suas Cartas de Serviços com informações sobre os serviços prestados, nos mesmos termos da referida lei.

Não obstante, pôde-se constatar, durante os trabalhos de avaliação das ouvidorias públicas federais, realizados entre os exercícios de 2020 e 2024 pela OGU, que nem sempre as Cartas de Serviços dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal estavam disponibilizadas aos usuários de forma atualizada e com os conteúdos conforme estabelecidos na Lei nº 13.460/2017 e pormenorizados na Portaria Normativa CGU nº 116/2024.

Corroboram esse entendimento os apontamentos extraídos do Sistema e-CGU, em 23/05/2025, referentes às avaliações das ouvidorias do SisOuv realizadas no período de 2020 a 2024, que indicam que, do saldo líquido de 264 unidades avaliadas (durante o período foram realizadas 300 avaliações, sendo que 36 foram canceladas sem gerar recomendações), aproximadamente 24% tiveram recomendação com abordagem em Carta de Serviços (63 das 264 unidades avaliadas), ou seja, as Cartas não estavam publicadas ou não apresentavam os conteúdos necessários.

Por meio de interlocuções realizadas junto aos titulares das ouvidorias avaliadas à época, obtiveram-se informações de que um dos maiores gargalos para a manutenção da publicação atualizada das Cartas de Serviços aos Usuários é o fato de haver vários atores envolvidos no processo (unidades de governança, técnicas ou finalísticas, ouvidoria e comunicação) e de não haver definição clara das responsabilidades, etapas e prazos de cada ator na condução do processo.

Isso se verificou na prática durante as avaliações das ouvidorias, quando, ao se questionarem as unidades sobre a não disponibilização da Carta de Serviços (sítio eletrônico e Plataforma Gov.br), a resposta foi que, embora a ouvidoria tenha participação no processo de elaboração e atualização das Cartas de Serviços, não tem ingerência sobre as responsabilidades, etapas e prazos dos outros atores envolvidos para sua conclusão.

Assim, se não houver disposição expressa no regimento interno ou em outro normativo da ouvidoria definindo que a unidade de ouvidoria é responsável pela condução do processo de edição, atualização e disponibilização da Carta de Serviços no âmbito daquele órgão ou entidade, não há como responsabilizá-la diretamente pela não disponibilização da Carta.

Posto isso, o que se pretende suscitar com esta análise é que, mesmo havendo extensa quantidade de normativos disciplinando a obrigatoriedade de os órgãos e entidades públicas federais publicarem e manterem atualizadas suas Cartas de Serviços – Lei nº 13.460/2017; Lei nº 14.129/2021; Decreto nº 9.492/2018; Decreto nº 9.723/2019; Decreto nº 9.094/2017; e Portaria Normativa CGU nº 116/2024 –, ainda existem órgãos e entidades não alinhados com essa obrigatoriedade, e que a causa desse não alinhamento pode estar relacionada ao fato de ainda não ter sido editada norma específica do Poder Executivo Federal definindo as atribuições, responsabilidades, etapas e prazos de cada ator no processo.

É o que se depreende do teor do disposto na Lei nº 13.460/2017, que estabelece que “regulamento específico de cada Poder e esfera de governo disporá sobre a operacionalização da Carta de Serviços ao Usuário” (art. 7º, § 5º). Conforme demonstrado, essa lacuna normativa pode estar impactando o direito do usuário/cidadão de ter acesso, de forma tempestiva, à Carta de Serviços atualizada do órgão ou entidade.

2. OBJETIVOS

2.1. Gerais

- i. Checar a existência de regulamentação específica do Poder Executivo Federal sobre a operacionalização do processo de elaboração e atualização das Cartas de Serviços no âmbito dos órgãos e entidades federais;
- ii. Analisar se a falta de definição das responsabilidades de cada ator no processo de operacionalização das Cartas de Serviços dos órgãos e entidades federais está impactando o direito garantido por lei ao cidadão (Lei nº 13.460/2017) de obter informações atualizadas sobre a forma de acesso (requisitos, etapas e prazos), seja por meio da Plataforma de Serviços do Gov.br, seja por meio da navegação facilitada e interativa nos sítios eletrônicos dos

órgãos, acerca dos serviços prestados pelos órgãos e entidades federais.

2.2. Específicos

- i. Identificar possíveis causas para que os órgãos e entidades públicas federais não estejam em dia com a obrigação de divulgar suas Cartas de Serviços, em detrimento de todas as normas existentes que versam sobre essa obrigatoriedade;
- ii. Identificar possíveis agentes públicos da esfera federal que teriam a atribuição de regulamentar (definindo os papéis e as responsabilidades de cada ator, bem como os prazos de implementação, atualização e disponibilização) o processo de elaboração e atualização das Cartas de Serviços dos órgãos e entidades federais; e
- iii. Identificar possíveis soluções.

3. JUSTIFICATIVA

Carta de Serviços ao Usuário de Serviços Públicos é um instrumento de gestão a ser elaborado pelos órgãos e entidades públicas, com vistas a informar aos usuários sobre os serviços prestados, as formas de acesso e obtenção desses serviços, de acordo com o padrão de atendimento estabelecido.

A elaboração e a atualização periódica das Cartas de Serviços exigem que as organizações aprimorem seus processos de trabalho e melhorem a qualidade dos serviços ofertados. Nesse sentido, é importante o papel das ouvidorias, que, por meio do teor das manifestações, conseguem captar a percepção dos usuários e propor melhorias do serviço à alta gestão e às unidades técnicas do órgão.

Assim sendo, a Carta de Serviços deve estar facilmente acessível no sítio eletrônico do órgão ou entidade e deve contemplar as formas de acesso aos serviços, os prazos de atendimento e outras informações necessárias para dar suporte aos usuários dos serviços. É o que prescreve a Lei nº 13.460, de 2017, ao enumerar, entre os direitos básicos do usuário, a “obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet (...)” (art. 6º, inciso VI).

O art. 7º da mesma lei estabelece a obrigatoriedade de os órgãos e entidades do Poder Executivo

Federal divulgarem suas Cartas de Serviços, com informações sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade (§ 1º), as formas de acesso a esses serviços (§ 2º) e o detalhamento dos compromissos e padrões de qualidade do atendimento (§ 3º). Ademais, o § 6º versa sobre a atribuição, a cada ente federado, da competência pela divulgação das informações dos serviços prestados, conforme disposto em suas Cartas de Serviços, na base nacional de serviços públicos, mantida pelo Poder Executivo Federal (Portal Gov.br).

Por sua vez, o Decreto nº 9.094/2017 (art. 11) e as atualizações do Decreto nº 9.723/2019 reafirmam a obrigatoriedade de os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal divulgarem suas Cartas de Serviços com informações sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, nos mesmos termos da Lei nº 13.460/2017.

Também o Decreto nº 9.492/2018 (art. 5º, inciso IV) estabelece, como um dos objetivos do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), o de “acompanhar a implementação da Carta de Serviços ao Usuário, de que trata a Lei nº 13.460, de 2017 (art. 7º), de acordo com os procedimentos adotados no Decreto nº 9.094, de 2017”.

Por fim, a Lei nº 14.129/2021, que trata do Governo Digital, consigna, em seu art. 18, as Cartas de Serviços ao Usuário, de que trata a Lei nº 13.460/2017, como componentes essenciais para a

prestação digital dos serviços públicos na administração pública.

Daí a importância de que os órgãos e entidades da administração pública federal mantenham divulgadas, em seus canais de comunicação (sítios eletrônicos, Portal Gov.br e meio físico em suas repartições), suas Cartas de Serviços aos Usuários, em alinhamento com o que prescreve a Lei nº 13.460/2017: “A Carta de Serviços ao Usuário será objeto de atualização periódica e de permanente divulgação mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na internet” (art. 7º, § 4º).

Não obstante, pôde-se constatar, durante os trabalhos de avaliação das ouvidorias públicas federais, realizados entre os exercícios de 2020 e 2024 pela OGU, que nem sempre as Cartas de Serviços dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal estavam disponibilizadas aos usuários de forma atualizada e com os conteúdos conforme estabelecidos na Lei nº 13.460/2017 e pormenorizados na Portaria Normativa CGU nº 116/2024.

Corroboram esse entendimento os apontamentos extraídos do Sistema e-CGU, referentes às avaliações das ouvidorias do SisOuv realizadas no período de 2020 a 2024, que indicam que, do saldo líquido de 264 unidades avaliadas, aproximadamente 24% tiveram recomendação com abordagem em Carta de Serviços.

ANOTAÇÕES A PARTIR DAS PLANILHAS (TODAS AS AVALIAÇÕES COMPLETO E TODAS AS RECOMENDAÇÕES COMPLETO) EXTRAÍDAS DO E-CGU EM 23/05/2025)		
		Obs.
Total Avaliações SisOuv (2020-2024)	300	
Total de Avaliações Canceladas	36	
Total líquido de Avaliações/Unidades Avaliadas	264	
Total de Recomendações exaradas	1.307	
Total de Recomendações com tema Carta de Serviços	71	
Total de Unidades que tiveram Recomendação com tema Carta de Serviços	63	algumas unidades tinham mais de uma recomendação com o tema
Percentual de unidades que tiveram recomendações com tema Carta de Serviços em relação ao total líquido de Unidades Avaliadas	24%	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponíveis no Sistema e-CGU em 23/05/2025

Durante interlocuções realizadas junto aos titulares das ouvidorias avaliadas à época, observou-se que um dos maiores gargalos para a manutenção da publicação atualizada das Cartas de Serviços aos Usuários é o fato de haver vários atores envolvidos no processo (unidades de governança, técnicas ou finalísticas, ouvidoria e comunicação) e de não haver definição clara das responsabilidades, etapas e prazos de cada ator na condução do processo.

Isso pôde ser verificado nos apontamentos das avaliações, dada a impossibilidade de responsabilizar diretamente a unidade de ouvidoria pela falta de atualização ou mesmo pela ausência de publicação da Carta. Assim, não havendo previsão expressa no regimento interno ou em outro normativo interno da ouvidoria que defina essa unidade como responsável pela condução do processo de edição, atualização e disponibilização da Carta de Serviços no âmbito do órgão ou entidade, não há como responsabilizá-la diretamente pela não disponibilização da Carta.

Posto isso, o que se pretende suscitar com esta análise é que, mesmo havendo extensa quantidade de normativos disciplinando a obrigatoriedade de os órgãos e entidades públicas federais publicarem e manterem atualizadas suas Cartas de Serviços (Lei nº 13.460/2017; Lei nº 14.129/2021; Decreto nº 9.492/2018; Decreto nº 9.723/2019; Decreto nº 9.094/2017; e Portaria Normativa CGU nº 116/2024), ainda existem órgãos e entidades não alinhados com essa obrigatoriedade, e que a causa desse desalinhamento pode estar relacionada ao fato de ainda não ter sido editada norma específica do Poder Executivo Federal que defina as atribuições, responsabilidades, etapas e prazos de cada ator no processo.

Assim sendo, é importante ressaltar o teor do disposto na Lei nº 13.460/2017, que estabelece que “regulamento específico de cada Poder e esfera de governo disporá sobre a operacionalização da Carta de Serviços ao Usuário” (art. 7º, § 5º), pois, conforme demonstrado, essa lacuna normativa pode estar impactando o direito do usuário/cidadão de ter acesso à Carta de Serviços atualizada do órgão ou entidade.

4. MÉTODO

Abordagem Dedutiva Argumentativa: utilizada em ciências jurídicas e em pesquisas teóricas que envolvem a construção de argumentação racional. Parte de princípios, normas ou proposições já esta-

belecidas para, por meio de regras lógicas, chegar a conclusões aplicáveis a casos particulares.

Para Marconi e Lakatos (2024, p. 186)

A redação do trabalho científico consiste na expressão, por escrito, dos resultados da investigação. Trata-se de uma exposição fundamentada do material recolhido, estruturado, analisado, interpretado e elaborado de forma objetiva, clara e precisa. [...].

Premissas Gerais: a Carta de Serviços do Cidadão é um instrumento importante de acesso e participação social; atualmente não há regulamento específico do Poder Executivo Federal que disponha sobre a operacionalização para a elaboração da Carta de Serviços dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Identificação do Problema: a falta de regulamentação específica do Poder Executivo Federal sobre a operacionalização para a elaboração das Cartas de Serviços (definição do(s) ator(es) responsável(is) pela condução do processo; definição das atribuições, etapas e prazos de cada ator) faz com que alguns órgãos e entidades federais não tenham clareza sobre o processo de elaboração e disponibilização da Carta de Serviços, impactando o direito dos usuários de ter acesso, de forma tempestiva, às informações sobre os serviços do órgão ou entidade

Impactos para a gestão do órgão ou entidade: inércia das unidades/atores responsáveis (estratégico, técnico ou finalístico, ouvidoria, comunicação), em decorrência da falta de definição da(s) unidade(s) responsável(is) pela coordenação dos trabalhos; dificuldade das instâncias de controle quanto à delimitação de responsabilidades para indicação de aprimoramentos e aplicação de penalidades ou sanções.

Impactos para os usuários dos serviços do órgão ou entidade: prejuízos à experiência do usuário no momento em que busca informações para fazer uso dos serviços do órgão ou entidade.

Local da Intervenção:

O local da intervenção é nacional, pois abrange os usuários de serviços públicos federais em todas as unidades da federação.

Sujeitos da Intervenção:

O público-alvo (polo passivo) da intervenção são os cidadãos, usuários de serviços públicos, e as uni-

dades responsáveis pela elaboração das Cartas no âmbito dos órgãos e entidades federais.

Já o sujeito (polo ativo) da intervenção é o Poder Executivo Federal, por meio de regulamento que, como sugestão, poderia ser elaborado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) ou por regulamento conjunto MGI/OGU.

Plano de Ações:

- **Primeira etapa:** demonstrar a situação fática, utilizando como exemplo prático as ocorrências relacionadas ao tema nas avaliações das ouvidorias federais; argumentar sobre a situação fática e suas implicações frente aos normativos que dispõem sobre o tema e os possíveis impactos para todos os envolvidos, sobretudo os usuários de serviços públicos.
- **Segunda etapa:** indicar e suscitar a elaboração, pelo Poder Executivo Federal, de guia metodológico de operacionalização das Cartas de Serviços no âmbito dos órgãos e entidades federais, aos moldes do guia desenvolvido pelo Governo do Distrito Federal (GDF).

O guia deve conter o detalhamento de todas as etapas que contemplam a elaboração da Carta de Serviços, desde o alinhamento estratégico/institucional, o levantamento do público-alvo, a prospecção dos serviços até a elaboração e divulgação da Carta propriamente dita (na forma e nos conteúdos dos normativos de regência e em linguagem simples/cidadã), inclusive na Plataforma Gov.br.

O guia também deve prever a instituição, pela alta gestão do órgão ou entidade, de um Grupo de Trabalho (GT), com designação formal dos participantes e publicação oficial, responsável por conduzir as diversas etapas para elaboração da Carta.

Quando da instituição/formalização do GT, já devem estar definidas a(s) unidade(s) responsável(is) pela condução dos trabalhos junto ao grupo, bem como as datas de início (mobilização das partes para iniciar o processo) e de término (publicação no sítio eletrônico e na Plataforma Gov.br) da implementação.

Ainda, como medidas educativas de mudança de cultura na relação usuários/cidadãos e governo, sugere-se que o guia contemple a criação de uma identidade visual própria (ícone de acesso rápido à

Carta de Serviços nos sítios eletrônicos dos órgãos e entidades e nas plataformas digitais de serviços), a fim de difundir e dar maior visibilidade à Carta de Serviços como instrumento de controle e participação social. Sugere-se, também, que a própria Carta disponibilize link para pesquisa de avaliação da Carta ou dos serviços nela descritos pelo usuário, por meio do preenchimento de perguntas simples em formulário específico, nos moldes da Pesquisa de Avaliação da Carta de Serviços do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, disponível no sítio eletrônico do órgão.

Por fim, cabe registrar a possibilidade de inserção, no guia, de elementos de mudança e inovação referentes aos projetos do Laboratório de Inovação em Governo (GNova Lab/ENAP) em todas as etapas do processo de elaboração e atualização das Cartas de Serviços.

Avaliação e Monitoramento:

Os resultados da ação pretendida poderão ser monitorados por ocasião dos próximos ciclos de Avaliação das Ouvidorias do SisOuv, ao se verificar se houve diminuição do número de unidades que receberam recomendações com o tema Carta de Serviços; pelo percentual calculado conforme indicador sugerido (Resultados Esperados); e pelos reportes da unidade de ouvidoria sobre a avaliação dos serviços do órgão ou entidade.

5. RESULTADOS ESPERADOS

O enfrentamento do problema (edição do guia metodológico na forma proposta) poderá trazer melhorias tanto para o público-alvo das Cartas de Serviços (que são os cidadãos/usuários de serviços públicos) quanto para os responsáveis pela elaboração, atualização e divulgação das Cartas de Serviços no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (unidades de governança, técnicas ou finalísticas, comunicação e ouvidoria).

A disponibilidade de informações atualizadas sobre os serviços e as formas de obtenção nos canais de comunicação dos órgãos ou entidades, além de poder contribuir para uma experiência mais facilitada aos usuários/cidadãos, também poderá contribuir para que o cidadão, conhecendo melhor os serviços, possa interagir para melhorá-los, promovendo controle e participação social.

As melhorias para as unidades do órgão ou entidade envolvidas no processo refletem-se no aumento da capacidade de previsibilidade e programação, a partir da definição de prazos, metas e responsabilidades de cada ator.

Ainda, a médio prazo, essas melhorias podem refletir-se na melhoria da prestação dos serviços e na consequente diminuição das reclamações de usuários.

Como forma de quantificar os resultados esperados, propõe-se a aplicação de um indicador do

nível de conformidade das Cartas de Serviços às diretrizes padronizadas, medido após a implementação do Guia Metodológico Nacional.

Objetivo: avaliar se a regulamentação trouxe maior aderência do conteúdo das Cartas em relação aos normativos de referência.

Meta: alcançar pelo menos 80% de conformidade entre as Cartas de Serviços publicadas pelos órgãos do Poder Executivo Federal, 12 meses após a implementação da regulamentação proposta.

Fórmula:

$$\text{Conformidade}(\%) = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cartas adequadas às diretrizes}}{\text{Total de Cartas analisadas}} \right) \times 100$$

REFERÊNCIAS

- BARCELOS, Marília. *Carta de Serviços - uma abordagem centrada no cidadão e na qualidade do atendimento ao público*. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Artigos. ago. 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2019/carta-de-servicos-uma-abordagem-centrada-no-cidadao>. Acesso em: 17 junho. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 11 maio. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021*. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 11 maio. 2025.
- BRASIL. *Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018*. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm. Acesso em: 10 maio. 2025.
- 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, [...] e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 10 maio. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Portaria Normativa CGU nº 116, de 18 de março 2024*. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal [...]. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/portarias/portaria-normativa-cgu-no-116-consolidada.pdf>. Acesso em: 11 maio. 2025.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 38. ed. Rio de Janeiro: Editoria Forense, 2025.
- GDF. Controladoria-Geral do Distrito Federal. *Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico e Estratégia de Implantação*. 2. ed. Brasília/DF. 2018. Disponível em: <https://ouvidoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/Guia-Metodolo%CC%81gico-Carta-de-Servic%CC%A7os-vers%C3%A3o-para-publica%CC%A7%C3%A3o-final.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2025.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. 9. ed. [3ª Reimp.]. São Paulo: Atlas, 2024.

Sílvia Helena Escovar • Graduada em arquitetura pela FauUSP/São Carlos; Auditora Federal de Finanças e Controle/CGU desde 1998, tendo atuado os últimos 8 anos na Ouvidoria-Geral da União (OGU/CGU), onde pôde desenvolver esse estudo no curso da conclusão de especialização em Ouvidoria Pública feita em parceria da CGU com a OEI. Instituição à qual está vinculada: Controladoria Geral da União – CGU. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4248270582807595>