



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**ANDERSSON BELÉM ALEXANDRE FERREIRA**

**MEDIAÇÃO NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA: GESTÃO DE CONFLITOS NA  
UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI**

**FORTALEZA**

**2024**

ANDERSSON BELÉM ALEXANDRE FERREIRA

MEDIAÇÃO NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA: GESTÃO DE  
CONFLITOS NA UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão do Ensino Superior (POLEDUC), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Adriana Castro Araújo

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F439m Ferreira, Andersson Belém Alexandre.  
Mediação na ouvidoria universitária : gestão de conflitos na Universidade Regional do Cariri /  
Andersson Belém Alexandre Ferreira. – 2024.  
208 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,  
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Profa. Dra. Adriana Castro Araújo.
1. Ouvidoria universitária . 2. URCA. 3. Mediação de conflitos. 4. Institucionalização. 5.  
Desburocratização. I. Título.

CDD 378

ANDERSSON BELÉM ALEXANDRE FERREIRA

MEDIAÇÃO NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA: GESTÃO DE  
CONFLITOS NA UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI

Dissertação apresentada ao programa de  
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e  
Gestão do Ensino Superior (POLEDUC), como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 17/07/2024

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Castro Araújo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Sidney Guerra Reginaldo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Inaldo Siqueira Bringel  
Universidade Regional do Cariri (URCA)

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde e por me fazer firme nesta caminhada.

Agradeço aos meus pais, Luci Belém e Geraldo Alexandre, por todo o amor e dedicação entregue a mim; por sempre apoiarem minhas escolhas; pelo amparo e suporte para que fosse possível a realização deste mestrado. Obrigado, mãe! Obrigado, pai!

À minha esposa Gessica Lustosa, pela dedicação diária com nossa família; pela cumplicidade; pela compreensão e pelo amor. A sua vontade de crescer, perseverança e dedicação em ser cada vez melhor, inspira-me!

Agradeço ao meu pequeno Sávio Lustosa, fonte de inspiração diária. Meu filho, sua chegada em nossas vidas é motivo de muita alegria e esperança; engrandece-nos e nos instiga a sermos melhores todos os dias.

À minha orientadora, professora Adriana Castro, pela confiança depositada no meu trabalho.

Aos professores que compuseram a banca de qualificação – professores Sidney Guerra e Inaldo Bringel –, pelas fundamentais observações e contribuições, principalmente pós-defesa do trabalho. E, aos demais professores do POLEDUC/UFC e colegas de curso, com quem tive a oportunidade de trocar experiências, contribuindo com bons debates e leituras o enriquecimento da presente dissertação.

Gratidão à instituição a qual pertença – Universidade Regional do Cariri (URCA); aos professores, aos estudantes e aos amigos, que, de alguma forma, somam a minha jornada acadêmica.

“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem” (Guimarães Rosa, Grande sertão: veredas).

## RESUMO

A Constituição Federal de 1988 valoriza o cidadão, garantindo-lhe ferramentas de participação popular, controle e resolução de conflitos. Nesse contexto, as ouvidorias universitárias representam mecanismos democráticos de exercício da cidadania, a partir da aproximação do cidadão-usuário à Administração Pública, promovendo a desburocratização e facilitando a gestão de demandas, através de novas formas resolução de conflitos, em especial, a mediação de conflitos. Para que a Ouvidoria Universitária possa desempenhar seu propósito público de atuar como um canal de interlocução e utilizar a mediação de conflitos, no âmbito conflituoso de uma Instituição de Ensino Superior, mostra-se relevante que o referido órgão possua mínima maturidade institucional. A partir da legislação pertinente e da análise dos relatórios de gestão dos anos de 2018 a 2022, esta pesquisa se propôs a avaliar como se encontra o nível de institucionalidade da Ouvidoria Universitária da Universidade Regional do Cariri-URCA, com vistas à utilização da mediação como formal consensual de resolução de conflitos. Para alcançar o objetivo geral, foram delimitados objetivos específicos, os quais são: 1) verificar o estado atual da ouvidoria da URCA, no que tange à estrutura, equipe e previsão institucional; 2) examinar a compatibilidade da mediação como ferramenta de resolução de conflitos pela ouvidoria da universidade; e 3) propor melhorias através de produto técnico no intuito de contribuir para institucionalização da Ouvidoria Universitária da URCA. A pesquisa possui abordagem qualitativa e, quanto aos fins, apresenta características de pesquisa descritiva e exploratória. Os dados foram interpretados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados levam à conclusão de que a mediação de conflitos se mostra compatível à simplicidade e desburocratização na Ouvidoria Universitária, fortalecendo o diálogo. Não obstante, o órgão ouvidor da URCA não está devidamente institucionalizado, vez que não possui regulamentação, estrutura e pessoal próprio, não existindo ainda critérios expressos da forma de nomeação do ouvidor titular, o que prejudica, no atual cenário, a implementação da mediação na Ouvidoria Universitária. Em função das reflexões, foi produzido Resumo Executivo com as principais sugestões de melhoria que precedem a utilização da mediação como forma de resolução de conflitos, de forma a colaborar com o órgão e a respectiva IES.

**Palavras-chave:** ouvidoria universitária; URCA; institucionalização; mediação de conflitos. desburocratização.

## **ABSTRACT**

The 1988 Federal Constitution values the citizen, guaranteeing them tools for popular participation, control, and conflict resolution. In this context, university ombudsmen represent democratic mechanisms for exercising citizenship by bringing the citizen-user closer to the Public Administration, promoting debureaucratization, and facilitating the management of demands through new forms of conflict resolution, particularly conflict mediation. However, for the University to fulfill its public purpose of acting as a channel of interlocution and using conflict mediation within the conflicting sphere of a Higher Education Institution, it is essential that this body has institutional maturity. Based on the relevant legislation and an analysis of management reports from 2018 to 2022, this research set out to assess the level of institutionality of the University Ombudsman at the Universidade Regional do Cariri-URCA, with a view to using mediation as a consensual form of conflict resolution. To achieve the general objective, specific objectives were defined, which are: 1) to verify the current state of URCA's ombudsman's office in terms of structure, staff, and institutional provision; 2) to examine the compatibility of mediation as a conflict resolution tool by the university ombudsman; and 3) to propose improvements through a technical product in order to contribute to the institutionalization of URCA's University Ombudsman. The research has a qualitative approach and, in terms of its aims, has the characteristics of descriptive and exploratory research. The data was interpreted using the content analysis technique. The results lead to the conclusion that conflict mediation is compatible with the simplicity and reduction of bureaucracy in the University Ombudsman's Office, strengthening dialogue. However, URCA's ombudsman is not properly institutionalized, as it does not have its own regulations, structure, and staff, and there are still no explicit criteria for the appointment of the head ombudsman, which hampers the implementation of mediation in the current University Ombudsman's Office. As a result of these reflections, an Executive Summary was produced with the main suggestions to precede the use of mediation as a means of resolving conflicts, in order to collaborate with the body and the respective HEI.

**Keywords:** university ombudsman; URCA; institutionalization; conflict mediation; debureaucratization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fachada da URCA .....	62
Figura 2- Manifestações por ano (2018 a 2022).....	68
Figura 3- Organograma Universidade Estadual do Ceará.....	83
Figura 4- Organograma Universidade Vale do Acaraú .....	83
Figura 5- Organograma Universidade Regional do Cariri .....	84

**LISTA DE TABELA**

Tabela 1- Manifestações por meio de entrada..... 67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escolhas da Administração e Conflito .....	26
Quadro 2- Tipologia de Conflito e suas Dimensões .....	29
Quadro 3- Consequências Funcionais e Disfuncionais dos Conflitos .....	31
Quadro 4- Características da forma judicial e da arbitragem de resolução de conflitos.....	50
Quadro 5- Características dos meios autocompositivos.....	57
Quadro 6- Manifestações por Assuntos/Sub-Assuntos.....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
CA	Centro Acadêmico
CE	Ceará
CGE	Controladoria Geral do Estado
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
DTI	Departamento de Tecnologia da Informação
IES	Instituição de Ensino Superior
LINDB	Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro
NGP	Nova Gestão Pública
POLEDUC	Políticas Públicas da Educação Superior do Mestrado Profissional em Política Públicas e Gestão da Educação Superior
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
URCA	Universidade Regional do Cariri
UVA	Universidade Estadual do Vale do Acaraú

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>DOS CONFLITOS</b>	<b>19</b>
2.1	CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E SEUS SENTIDOS	19
<b>2.1.1</b>	<b>Abordagem Administrativa de Conflitos nas Organizações</b>	<b>21</b>
<i>2.1.1.1</i>	<i>A Visão Clássica/Tradicionalista do Conflito</i>	<i>22</i>
<i>2.1.1.2</i>	<i>O Conflito na Visão de Relações Humanas</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.3</i>	<i>O Conflito na Perspectiva Interacionista</i>	<i>25</i>
2.2	CLASSIFICAÇÕES DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	27
<b>2.1.2</b>	<b>(Dis) Funcionalidade dos Conflitos</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>A OUVIDORIA COMO ESPAÇO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO UNIVERSITÁRIO</b>	<b>33</b>
3.1	A OUVIDORIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
<b>3.1.1</b>	<b>O Papel da Ouvidoria Pública na Administração Pública</b>	<b>39</b>
3.2	LEGISLAÇÃO E O SISTEMA DE OUVIDORIAS	43
3.3	OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA COMO FACILITADORA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	47
3.4	RESOLUÇÃO DE CONFLITO, CONSENSUALIDADE E A MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA	49
<b>3.4.1</b>	<b>Negociação</b>	<b>52</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Conciliação</b>	<b>53</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Mediação</b>	<b>54</b>
<b>3.4.4</b>	<b>A Mediação de Conflitos na Ouvidoria Universitária</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>60</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E LÓCUS DA PESQUISA	61
4.2	COLETA DE DADOS E AMOSTRA	63
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63
4.4	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA	65
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS RELATÓRIOS, DISCUSSÕES E RESULTADOS</b>	<b>66</b>
5.1	DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA DA URCA - ANOS DE 2018 A 2022	66
5.2	PERCURSO E DESAFIOS DA OUVIDORIA DA UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI – URCA	75
5.3	OUVIDORIAS NAS UNIVERSIDADES CRIADAS E MANTIDAS PELO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ	81
5.4	POSSIBILIDADE DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA DA URCA	85
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>90</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A- PLANO EXECUTIVO DE TRABALHO.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO A – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2018.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO B – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2019.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO C – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2020.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO D – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA 2021.....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO E – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA 2022.....</b>	<b>185</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito é peculiar à vida em sociedade. O estabelecimento das relações sociais e de suas inúmeras interações, propiciam o surgimento de litígios, tendo em vista os diversos interesses contrapostos (Cheron; Zanella; Moya, 2019). As diferentes formas de pensar, agir e, sobretudo as posições sociais antagônicas, propulsionam o embate entre os indivíduos, tendo reflexos no âmbito de suas organizações.

Nas democracias plurais, a resolução pacífica de conflitos é institucionalizada como um meio de promover melhorias nas relações sociais. O Estado desempenha um papel crucial ao intervir de maneira positiva, disponibilizando modalidades de resolução consensual que canalizam os conflitos, valorizando a participação cidadã e fortalecendo a Administração Pública. Assim, a mediação se destaca como uma prática essencial para transformar os conflitos em oportunidades de diálogo e construção de soluções compartilhadas.

Nesse caminho, a ouvidoria exerce papel fundamental nas instituições, servindo como um canal de comunicação entre o cidadão e o Estado. Ao receber e avaliar manifestações diversas, dentre as quais, estão inseridos conflitos, a ouvidoria contribui para a melhoria dos serviços prestados à comunidade, além de subsidiar a formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. Sua função pedagógica também é notável, pois promove o conhecimento dos direitos e responsabilidades dos cidadãos, ampliando sua capacidade avaliativa e sua autonomia (Brasil, 2019).

Deve-se compreender que os conflitos são fenômenos presentes no cotidiano de qualquer organização e, embora sejam inevitáveis, podem ser gerenciados de forma a reconhecer seus sinais com antecedência. Para isso, é fundamental manter uma vigilância constante sobre os indícios de conflitos dentro da organização. Se esses sinais não forem identificados a tempo, os conflitos podem resultar em situações de difícil controle (Oliveira, Pizzoni, 2021).

No âmbito do ensino superior, a mediação de conflitos por meio da ouvidoria universitária assume uma relevância particular, pois, as Instituições de Ensino Superior (IES), em geral, são organizações complexas e plurais, onde ocorrem os mais variados conflitos. Essa pluralidade gera, muitas vezes, um antagonismo sobre os mais diversos temas, constituindo a gênese universitária. E, sua complexidade não se resume somente pela natureza especializada formadora, mas também por suas tarefas múltiplas, uma vez que estão intimamente ligadas aos indivíduos que integram outras organizações sociais.

A complexidade do ambiente universitário deriva exatamente das intrincadas relações humanas, sujeitas ou não a possíveis desentendimentos e conflitos. Nesse ínterim, as instituições de ensino superior ganham relevância e envergadura perante o seio social acadêmico. E, no que tange a gestão de conflitos, nesse ambiente, surge ainda a necessidade de soluções harmoniosas diante de eventuais demandas de interesses contrapostos, não sendo proveitoso para nenhuma IES que os conflitos, mesmo que inerentes às relações humanas, interfiram desfavoravelmente nas finalidades institucionais.

Assim, a presente pesquisa avalia a possibilidade de resolução de conflitos a partir da consensualidade, utilizando-se da mediação como um instrumento no âmbito da Ouvidoria Universitária. O processo administrativo ou judicial é oneroso e pode causar danos para além dos previstos; fato é que o gasto excessivo de energia em situações ditas de menor potencial ofensivo, não coaduna com as limitações e necessidade de uma instituição.

Cabe registrar que, em termos de litigiosidade, a Administração Pública (entes da administração direta e indireta) aparece como sendo o litigante com mais processos em tramitação na justiça brasileira. De acordo com o relatório Justiça em Número, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano de 2022, órgãos públicos, bancos públicos, autarquias, universidades, dentre outros, têm o maior número de processos em andamento no âmbito do Poder Judiciário. As informações envolvem as instâncias judiciais estaduais, federais e trabalhistas (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

Na linha de pesquisa de Políticas Públicas e Gestão do Ensino Superior, esta investigação possui foco no papel estratégico da ouvidoria da Universidade Regional do Cariri (URCA) na gestão de conflitos, com especial atenção à implementação de novas formas consensuais de resolução, como a mediação. Para tanto, importa avaliar o nível de amadurecimento institucional da ouvidoria, verificando se ela dispõe da estrutura, pessoal e institucionalidade necessários para atuar como um núcleo de participação popular e gestão de demandas.

A atenção, portanto, volta-se para a institucionalização e maturação da Ouvidoria Universitária como um órgão de desburocratizador e facilitador da comunicação institucional.

Dessa forma, a pesquisa se propõe a responder à seguinte questão norteadora: Qual é o nível de institucionalidade da Ouvidoria da Universidade Regional do Cariri para a implementação da mediação como uma forma consensual de resolução de conflitos? Com o intuito de responder a essa questão, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o grau de institucionalização da ouvidoria universitária da URCA, com vistas a utilizar a mediação como

uma estratégia consensual na resolução de conflitos.

Para atingir o objetivo geral, objetivos específicos também foram traçados, os quais são: 1) verificar o estado atual da ouvidoria da URCA, considerando estrutura, equipe e previsão institucional; 2) examinar a compatibilidade da mediação como ferramenta de resolução de conflito pela Ouvidoria Universitária; e 3) propor melhorias através de produto técnico no intuito de para institucionalização da Ouvidoria Universitária da URCA.

A presente pesquisa aponta para a possibilidade de inserção de um meio consensual de resolução de conflito no âmbito universitário, em especial, na Universidade Regional do Cariri-URCA, localizada na região Sul do Estado do Ceará. A perspectiva é que, a partir da análise dos relatórios da ouvidoria da IES, seja possível a inserção da mediação como alternativa de resolução, no órgão ouvidor, visando prováveis benefícios para gestão de conflitos na esfera universitária.

Ao propor a temática pautada na gestão de conflitos, com a utilização da mediação, no âmbito da ouvidoria universitária da URCA, esta pesquisa guarda afinidade com o aperfeiçoamento de políticas públicas no âmbito da Educação Superior, tendo em vista um novo olhar na forma de gestão de conflitos no ambiente universitário.

O interesse de pesquisar e a eleição do tema ocorreram, principalmente, pelo fato de que o pesquisador é professor e membro da Assessoria Jurídica da URCA, laborando diariamente com procedimentos administrativos e processos judiciais oriundos dos conflitos interpessoais, reclamações da ouvidoria e demais situações conflituosas. Observou-se, ainda, a importância de se refletir como a própria instituição lida, administra e soluciona as demandas em sede ouvidoria, uma vez sendo mal gerenciadas podem acarretar em onerosos processos, endurecimento de conflitos, bem como grave prejuízo à sua imagem. Ademais, a pesquisa pode gerar efeitos práticos, *in lócus*; que, com fundamento na autonomia universitária e a partir da iniciativa da gestão, trará o melhoramento da Ouvidoria Universitária.

Dessa forma, a dissertação está organizada em capítulos. No primeiro capítulo, é apresentado a temática dos conflitos, trazendo aspectos conceituais, visões sobre o fenômeno e as (dis)funcionalidades, envolvendo demandas no âmbito das organizações. A ideia é situar o leitor a respeito da relevância do assunto na seara do direito para então encará-lo no âmbito universitário, dentro da atuação das ouvidorias nas universidades.

Dando sequência, o segundo tópico versa sobre as ouvidorias como espaço de resolução de conflitos e de participação acadêmica nas instituições de ensino superior. Para tanto, é apresentado os conceitos e características de uma ouvidoria pública, bem como a legislação

correlata, registrando aspectos diferenciadores entre ouvidoria pública e ouvidoria universitária. No fechamento, é ainda apresentado diferentes formas consensuais de resolução de conflito, enfatizando a mediação no contexto da ouvidoria universitária.

Os aspectos metodológicos estão descritos no terceiro capítulo, caracterizando esta pesquisa de abordagem qualitativa com delineamento documental. No estudo, é investigado o estágio institucional da ouvidoria universitária na URCA, através da análise dos relatórios do órgão entre os anos de 2018 a 2022.

O quarto capítulo é destinado à análise de dados, aos resultados obtidos e desafios enfrentados pela URCA, descrevendo o atual cenário estrutural, legal e pessoal do órgão ouvidor; encerrando-o com uma abordagem voltada para a possibilidade de utilização da mediação de conflitos na Ouvidoria Universitária da referida instituição.

Por fim, as considerações serão esboçadas e as reflexões ajustadas no intuito de indicar um resultado proativo e viável da mediação de conflitos no âmbito da Ouvidoria Universitária da URCA, a partir do atual estágio institucional do órgão ouvidor da referida IES.

## 2 DOS CONFLITOS

A temática em questão aborda aspectos conceituais, visões sobre o fenômeno e as (dis)funcionalidades envolvendo demandas no âmbito das organizações. É oportuno que o leitor inicialmente, mantenha-se situado sobre a relevância da temática dos conflitos, numa perspectiva de atuação das ouvidorias nas Instituições de Ensino Superior.

### 2.1 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E SEUS SENTIDOS

Sentido, conceito, concepções nas diferentes escolas de pensamento, tipos de conflito nas organizações e a funcionalidade/disfuncionalidade serão pontos tratados neste tópico, na ótica do conflito e das literaturas atuais.

De início, é válido o destaque da etimologia da palavra conflito, derivada do latim *conflictus*, do verbo *confligere* (*con* mais *fligere*), que quer dizer “colidir, chocar-se, trombar” (Cappi, 2009).

O Manual de Mediação Judicial, oriundo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), traz algumas palavras e expressões comuns e mais utilizadas pelos participantes dos cursos e capacitações em mediação. Quando solicitados a descreverem o que vem à mente ao pensar em “conflito”, os participantes citam termos como “guerra, briga, disputa, agressão, tristeza, violência, raiva, perdão e processo” (Brasil, 2016).

O fato é que é possível, como ponto de partida, afirmar que conflito é dissentimento. Assim sendo, torna-se um evento inerente às relações sociais e produto das percepções e divergências humanas (crenças, ideologias, filosofias, interesses, dentre outros aspectos).

Na visão de Rahim (2001), o conflito resulta naturalmente das relações humanas que se apresentam como divergência, incompatibilidade e ou desacordo, podendo ocorrer dentro ou entre entidades – indivíduos, grupos, organizações, nações – quando estes interagem para a consecução de seus objetivos, sendo, portanto, algo inevitável entre as pessoas que compõe a sociedade.

Na seara jurídica, o conflito pode ser caracterizado como lide e refere-se à “situação existente entre duas ou mais pessoas ou grupos, caracterizada pela pretensão a um bem ou situação da vida e impossibilidade de obtê-lo, seja porque negada por quem deveria dá-lo, seja porque a lei impõe que só ser obtido por via judicial” (Dinamarco, 2009, p.121).

Os conflitos nas organizações, para Griffin e Moorhead (2006), ocorre por um desacordo entre as partes, que acontece quando pessoas ou grupos divergem em questões cruciais e uma das partes acredita que a outra impõe obstáculos ou dificuldades na consecução de seus objetivos. No entanto, na concepção de Montana e Charnov (2010, p.348), conflito organizacional é definido “como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”. Assim, os conflitos podem surgir na medida em que as pessoas começam a se relacionar, entrando em rota de colisão com os diferentes valores, as crenças, as metas, os interesses e as vivências.

Nessa corrida para encontrar uma definição de conflito compatível com o cenário multifacetado da Universidade Regional do Cariri, objeto de estudo desta pesquisa, um traço de destaque encontra-se na própria percepção dos envolvidos, sobre a existência de conflito. Aparentemente é difícil compreender conflito como percepção.

Entretanto, conflito é, antes de tudo, um ato de percepção entre as pessoas da organização. Pontua Robbins (2005, p.326) que “o conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não de conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe”.

Não obstante, é necessário registrar uma ressalva; sendo de aplicação obrigatória de regras e princípios do Direito Administrativo à Administração Pública, em geral, e em especial às universidades, há de se assinalar que, mesmo em situações em que os envolvidos não percebam a existência de conflito, a situação em concreto pode exigir uma atuação positiva dos órgãos correccionais superiores, tendo em vista que para além da percepção das partes envolvidas no conflito, a observância aos padrões éticos, e de diretrizes comportamentais, têm aplicação e fiscalização obrigatória.

Não obstante, pode ocorrer raramente de se estar diante de situação com aparência de conflito, ao menos na percepção de um dos envolvidos, mas que a resolução se dará no campo da alteração da expertise do indivíduo sobre a relação-problema, sendo desnecessário alterar tarefas, processos ou realocação de partes.

Tal noção de que o conflito é um ato de percepção será fundamental no momento da apresentação dos meios consensuais de resolução, sobretudo, a mediação. Nesse ponto, o agente facilitador torna-se incumbido de resolver a demanda, e necessita, assim, ponderar que alguns conflitos podem ser solucionados por esse ajuste perceptivo.

Doravante, existem também autores que compreendem o conflito como uma oposição de pessoas ou forças que geram tensão a partir da observação de metas ou valores incompatíveis

conjuntamente, demonstrando-se divergência de perspectivas (Dubrin, 2003; Dimas; Lourenço, 2011). Por assim dizer, os conflitos significam uma verdadeira luta entre pessoas acerca de valores, posições ou recursos. (Calmon, 2008)

Ainda sobre definição de conflito, há quem o afirme que não se trata de um ato isolado, mas um processo. Para Robbins (2005, p.326), conflito “é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Newstrom (2008, p.251), por sua vez, preleciona que “é um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas e dos métodos utilizados para alcançá-las”. Por certo, a definição de conflito como um processo, possui serventia no auxílio em eventual identificação da gênese e, portanto, auxilia a encontrar o melhor caminho para resolvê-lo.

Diante de tantos conceitos voltados para o título dessa seção, torna-se necessária a adoção de uma compreensão que sirva de subsídio ao desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, a definição que mais interessa é a do conflito no âmbito universitário, especialmente aquelas que se correlacionam com as demandas que chegam à ouvidoria da URCA, instituição de ensino superior supervisionado pelo Governo do Estado do Ceará.

Assim, para dar seguimento a finalidade da presente pesquisa, conflito é, em regra, um processo que tem na percepção um fator determinante, manifesto em oposição excessiva a uma ação ou pessoa, gerando tensão entre as partes envolvidas, e resultando em uma ruptura da harmonia nas relações. Esse cenário é capaz de repercutir na matéria disciplinar, por tangenciar os direitos e deveres dos agentes públicos, podendo prejudicar, inclusive, os fins da Administração Pública.

### 2.1.1 Abordagem Administrativa de Conflitos nas Organizações

É fundamental registrar que o sentido atribuído às demandas nas organizações tem sofrido mudanças ao longo dos tempos. Sendo assim, estratégias de resolução podem variar no tempo e no espaço, a depender do tipo de conflito e da estrutura organizacional. Portanto, neste tópico, serão apresentadas as diferentes acepções do termo “conflito” em diferentes perspectivas. É de suma importância compreender que é a partir dessa visão que uma organização poderá melhor planejar suas ações para a tomada de decisão.

### **2.1.1.1 A Visão Clássica/Tradicionalista do Conflito**

Na perspectiva da visão clássica, fruto da abordagem tradicional da Administração Pública, que prevalecente até meados de 1940, entende-se o conflito como algo prejudicial para a instituição, não considerando qualquer aspecto positivo, pois esgota as energias e os recursos, devendo, portanto, ser evitado (Vecchio, 2008). Logo, o conflito seria uma praga a ser combatida por todos os atores da gestão, uma vez que tem um potencial de causar desvios e colocar obstáculos na consecução dos objetivos de uma instituição.

Num primeiro olhar, para Rahim (2001), os autores clássicos que se debruçaram sobre a organização, como Fayol, Taylor e Weber<sup>1</sup>, entendiam o conflito como algo negativo à eficácia das organizações, motivo pelo qual deveria ser mitigado. A organização, nessa acepção, deveria estabelecer uma estrutura clara e sólida de regras e procedimentos, a fim de que os conflitos fossem evitados.

Ademais, no Movimento de Administração Científica, o indivíduo é visto como ser simples e racional, com comportamentos previsíveis. Nesse sentido, os conflitos não eram vistos como frutos da irracionalidade dos indivíduos, mas como consequência dos vícios na estrutura da organização ou de problemas na sua execução, típicos do mundo moderno.

É importante registrar e delimitar a referência aqui exposta ao mundo moderno. Na visão de Giddens e Sutton (2017, p.39), de maneira prática, modernidade é o “período que se estende do Iluminismo europeu de meados do século XVIII a, pelo menos, meados dos anos 1980, caracterizado pela secularização, racionalização, democratização, individualização e ascensão da ciência”.

De sorte, “os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, eram fruto da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência de administração, que estava sendo progressivamente construída” (Motta e Vasconcelos, 2011, p.26). Para sanar o problema do conflito, seria suficiente, assim, aprimorar

---

<sup>1</sup>As novas demandas do Estado Moderno, baseadas nos influxos das organizações e embates do capital, necessitavam de uma procedimentalização que legitimasse os atos das entidades públicas e privadas. E essa é uma grande novidade da modernidade: a burocracia. O modelo proposto por Max Weber buscava os elevados padrões de eficiência, uma estrutura formal que melhor interpretasse e gerisse as Organizações. Inclusive, a burocracia weberiana foi aplicada no âmbito da Administração Pública e das Corporações Capitalistas, a fim de reduzir os conflitos.

o regramento e a estrutura da própria organização, sendo dispensável analisar os indivíduos envolvidos, vez que os conflitos se intensificaram no mundo moderno<sup>2</sup>.

Na perspectiva clássica do conflito, acredita-se que, em uma organização bem estruturada com base nos princípios de gestão pública e na análise científica do trabalho, não existiria espaço para ocorrência de conflitos, resultando em um ambiente preponderantemente harmonioso e cooperativo.

Assim, na visão tradicionalista, o conflito é algo ruim, ineficaz e irracional, resultado de falhas de comunicação, abertura e confiança entre as pessoas; traduz-se com uma espécie de fracasso dos gestores em corresponder às demandas da organização (Robbins, 2005). É ainda uma visão negativa, proposta Durkheim, na perspectiva do conflito, como desvio da ordem que afeta a solidariedade social da organização (Durkheim, 2012, p. 7).

Logo, a visão relaciona-se com ideia de que a gestão pode ser racionalizada ao extremo, semelhante a uma ciência exata, em que o conflito traria obstáculos na implementação de uma gestão (utopicamente) perfeita.

#### ***2.1.1.2 O Conflito na Visão de Relações Humanas***

Na abordagem das Relações Humanas, o conflito é tratado como algo inerente à vida em sociedade, uma vez que se relaciona com a organização, a complexidade de pessoas, valores e objetivos a serem atingidos; ele é entendido como algo natural e inevitável nos grupos e instituições. Dessa forma, para a visão relacionista, os processos de modificação de uma realidade não acontecem de modo linear, pois o resultado de uma transformação é fruto conflituoso, com rompimentos e com desigualdades, ao ponto de imaginar que o resultado da transformação continua em mutação.

Na mesma linha, a compreensão do conflito baseia-se nas relações humanas que predominaram desde 1940 até a década de 1970, representando uma verdadeira revolução, tornando-se aceitável e, em determinadas situações, agregando positivamente para o desempenho da organização. Em defesa, Rahim (2001) afirma que houve uma alteração paradigmática entre os clássicos, a partir do entendimento desenvolvido por Mary Parker Follet, autora que observou o valor construtivo do conflito em uma organização. A autora afirma que

---

<sup>2</sup> Entre os séculos XVII e XVIII, percebe-se o fortalecimento da Modernidade. O surgimento do Estado Moderno (com o escopo de contenção de guerras), a ascensão da Burguesia (Dimensão Econômica), a Revolução Científica e o reconhecimento das Ciências Sociais<sup>2</sup> foram molas propulsoras, de um novo tempo. O conhecimento surge como uma ferramenta autônoma em relação aos preceitos religiosos, valorizando a concepção da racionalidade (Sennet, p. 27, 2007).

“de início, gostaria de pedir que concordassem, por ora, em pensar no conflito como não sendo bom, nem ruim; que o considerassem sem prévios julgamentos éticos; encarando-o não como o aparecimento da diferença de opiniões, de interesses”. (idem,1997, p.71)

Aduz a autora, igualmente, que, sendo inevitável o conflito, deve-se estudá-lo ao invés de apenas condená-lo, buscando as melhores formas de gerir, reconhecendo que há formas construtivas e destrutivas de lidar com as diversas situações conflituosas, cabendo aos gestores a melhor escolha.

Para Rahim (2001), os estudos de Mayo (1933, 1945 e 1947) culminaram com o movimento das relações humanas, dando ênfase à cooperação como instrumento para melhorar a eficácia da organização.

Na mesma linha de entendimento, Dimas e Lourenço (2011) pontificam que no final da década de 1940 uma nova forma de pensar a gestão e o conflito reverberou. A gestão da organização passa a ser influenciada pelos problemas sociais e políticos inerentes da racionalidade organizacional do mundo industrial.

Nesse sentido, os interesses e os objetivos da organização coabitam e colidem com os interesses dos diversos grupos e indivíduos, e, de maneira natural, emergem os conflitos. O desafio é pacificá-los e, ao mesmo tempo, atingir objetivos fundamentais da organização.

Na mesma ótica, Motta e Vasconcelos (2011) sustentam que, a partir da mudança da própria visão do homem, ocorreu a mudança na acepção do termo conflito. O indivíduo não é mais visto como um ser isolado e mecanicista, tornando-se um conjunto de influxos biológicos e sociais, num cenário complexo de organização.

Ademais, sem desprezar o traço individual de cada ser, restou latente que todo homem possui necessidades de afeto, segurança, aprovação social, prestígio, autorrealização, entre outras adequações afetuosas, o que pode ser encarado como necessidades humanas comuns, com base na pirâmide hierárquica das necessidades de Maslow. Em suma, a Escola das Relações Sociais defende a substituição do *homo economicus* pelo *homo socialis*.

É essencial esclarecer que, enquanto a visão clássica considera o indivíduo apenas como um trabalhador e ignora suas apreensões, angústias e sentimentos subjetivos, a abordagem das relações humanas reconhece a interconexão entre a organização e seus membros. Essa interconexão cria um complexo de interesses, o que pode gerar tensão e, conseqüentemente, o conflito.

### ***2.1.1.3 O Conflito na Perspectiva Interacionista***

Com o avanço do capitalismo tecnológico e do mundo globalizado, os conflitos nas organizações se intensificaram. A partir dos anos de 1980, na perspectiva socioeconômica, estudos e reflexões sobre o assunto tiveram significativo aumento, e foi nessa ambiência que se encarou o conflito como uma interação.

A visão interacionista coincide com as abordagens contemporâneas de administração (sistêmica, contingencial e cultural). Nesse sentido, o conflito é visto como um fator de evolução, podendo trazer determinados benefícios organizacionais e contribuir para a eficácia de uma instituição (Robbins, 2005). Assim, os conflitos são positivos e precisam, inclusive, serem estimulados.

Doravante, o conflito é compreendido como útil e imprescindível ao progresso individual e organizacional, tendo em vista que provoca o debate e instiga a curiosidade, dando ensejo às variadas reflexões dentro da organização. Desse modo, a diferença primordial da corrente interacionista para a visão clássica é que, na primeira, há o reconhecimento da necessidade, e até mesmo a procura pelo conflito, vendo-o como elemento integrante da gestão. Sendo assim, o foco é no gerenciamento da contenda, ao invés de sua eliminação absoluta. Já na clássica o conflito é absolutamente indesejável, não sendo elemento importante para gestão. Cabe ao gestor de cada IES planejar e buscar estratégias de gestão de conflitos, a fim de proporcionar um ambiente organizacional que permaneça saudável e propício ao desenvolvimento.

Em sentido semelhante, aduz Robbins (2005) que, ao passo que as demais escolas de conflito- já mencionadas- simplesmente aceitam a demanda, a visão interacionista o incentiva, levando em consideração que uma organização sem conflito pode permanecer inerte, fechada e insensível às mudanças sociais. Nesse contexto, os gestores precisam manter um patamar mínimo conflituoso, para que a gestão se mantenha inovadora, crítica e aberta ao diálogo.

Em sintonia, os autores Motta e Vasconcelos (2011) afirmam que, no mundo globalizado, há uma propensão de considerar o conflito como uma ferramenta primordial para aprimoramento das organizações e dos próprios procedimentos administrativos de gestão, sendo uma espécie de mecanismo dialético de construção e desconstrução dos sistemas organizacionais e das estruturas.

Outro olhar assevera que as organizações projetadas para determinados fins são atingidas pelo discurso de exclusão e de efemeridade, prejudicando as interações sociais da vida grupal em

suas relações internas e externas da organização. O hiperconsumo, as sucessivas crises e a desvalorização dos direitos fundamentais geram conflitos que provocam erosões nas condutas sociais, tais como: o batimento econômico repentino, a iminência de desemprego em massa, a explosão de uma guerra, a degradação de poupanças de toda uma vida, por obra da inflação violenta; e a perda de segurança pela retirada de algum benefício em tempos de dificuldade. Essas mudanças têm potencial para colocar em dúvida e mirar as conquistas dos padrões de socialização e, então, requererem a radical reconstrução das ações e normas que orientam a conduta (Bauman; May, 2010)

Nesse hiato e contexto, para Luhmann (2018), as organizações, dotadas de pertencimento, são frutos de lutas e dos movimentos sociais de avanço, no que se refere aos direitos conquistados, somados à importância dos conflitos na visão interacionista. Nesse processo de decisão, o âmbito das organizações, é infinitamente complexo pelos influxos dos variados sistemas.

O processo de escolhas dos indivíduos não é mais uma decisão apriorística de si, sendo um misto de aflições e apreensões no mundo marcado pela impaciência institucionalizada e liquidez das relações sociais, impactando os valores éticos e morais, gerando conflitos nas organizações (Bauman, 1997, p. 304).

O quadro a seguir aponta um resumo indicando as três escolas abordadas, sua linha do tempo, os principais teóricos e uma breve sentença que ilustra o sentido da escola sobre o conflito.

**Quadro 1:** Escolas da Administração e Conflito

ESCOLA	Clássica	Relações Humanas	Interacionista
<b>LINHA DO TEMPO</b>	Até os anos de 1940	Final de 1940 a até 1970	A partir de meados de 1970
<b>TEÓRICOS</b>	Taylor (1911). Fayol (1916-149). Weber (1929-1947).	Mayo (1933, 1945, 1947)	De Dreu (1997) e Putnam (1997)
<b>SENTIDOS DO CONFLITO</b>	Conflito é sempre disfuncional, possuindo apenas aspectos negativos, devendo ser repudiado.	Conflito como algo intrínseco à organização.	O Conflito é necessário ao desenvolvimento da organização, devendo ser estimulado.

**Fonte:** Adaptado de Follett, 1997; Rahim, 2001; Robbins, 2005; Vecchio, 2008; Dimas e Lourenço, 2011; Motta e Vasconcelos 2011.

Independentemente do sentido a ser adotado para encarar o fenômeno dos conflitos, o fato é que estes trazem benefícios ou prejuízos para uma organização ou instituição. Assim, o que interessa para uma boa gestão conflituosa é a peculiaridade do convívio humano.

Portanto, o conflito não pode representar uma ameaça à efetivação do interesse público, fim último da AP. Para tanto, as instituições possuem o poder-dever, e aqui interessa as consequências nas IES, especialmente a URCA, que necessita buscar maneiras de melhor gerir satisfatoriamente as contendas nela existentes, pormenorizando os prejuízos e ampliando os benefícios decorrentes dos embates conflituosos.

## 2.2 CLASSIFICAÇÕES DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

No início, ao tratar das visões e conceitos de conflito, aventou-se que este pode ser visto a partir da percepção, do obstáculo/resistência e/ou do processo. Ao tratar das tipologias, o intento é identificar características que permitam uma classificação das mais variadas formas, com o escopo especial de propor uma melhor solução para uma determinada demanda, uma vez que não é aceitável utilizar soluções idênticas para contendas distintas.

Além disso, o conflito nas organizações pode ser encarado sob duas óticas básicas: intrapessoais (desordem interna de um indivíduo) e interpessoais (contendas envolvendo duas ou mais pessoas). Segundo Rahim e Bonoma (1979), os conflitos interpessoais são divididos em conflito intragrupo, intergrupo, interorganizacional.

Neste ponto, ainda que ocorra um conflito entre indivíduos de um mesmo grupo, tem-se o chamado conflito intragrupo. Em sentido diverso, sobrevivendo entre dois ou mais grupos diversos é denominado intergrupo; e, sendo a questão conflituosa entre organizações, esse será tipificado com interorganizacional, conforme preceituam Rahim e Bonoma (1979). Em consonância com o escopo deste estudo, a abordagem volta-se para as demandas de ordem interpessoal e intragrupo, conforme posterior confirmação embasada pelas análises de dados no âmbito da ouvidoria da URCA.

Sob esse ponto de vista, as classificações dos conflitos possuem importância no seio da organização a partir da visão dualista de duas vertentes: a positiva e a negativa. Enquanto a primeira entende que o conflito atua na melhoria da tomada de decisão, a vertente negativa entende que este prejudica o desenvolvimento do grupo ou da organização (Amason, 1996; Bataglia, 2006).

Indubitavelmente, mesmo que primando por um patamar saudável de conflito, os excessos ou as demandas não administradas podem colocar em risco os objetivos da organização. Para Rahim (2011, p. 11), “pouco ou nenhum conflito nas organizações podem levar à estagnação, más decisões ou ineficácia. Por outro lado, conflitos organizacionais deixados sem controle podem ter resultados disfuncionais.” O autor ainda afirma que:

[...] alguns conflitos apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são **conflitos os funcionais**, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo, são formas destrutivas ou **disfuncionais de conflito** (grifo do autor) (Robbins, 2005, p.327).

De forma inegável, a funcionalidade e disfuncionalidade do conflito passam a servir de indicativo para que alguns pesquisadores definam os diferentes tipos no ambiente organizacional. De acordo com Guimarães (2007) e Siqueira (2014), as primeiras acepções de conflito interpessoal surgem com os estudos de Guetzkow e Gyr (1954).

Os referidos autores apresentaram e defenderam a existência de conflitos afetivos e substantivos. Guetzkow e Gyr (1954) compreendem que os conflitos de ordem afetiva representam a tensão oriunda por questões emocionais a partir das relações interpessoais inerentes ao convívio do grupo ou da organização. Já o conflito substantivo tem como ponto inicial a divergência intelectual entre as pessoas da organização, decorrente das atividades desempenhadas.

Igualmente, Pinkley (1990) reforça, a partir de suas reflexões exploratórias, a identificação de três dimensões de conflitos interpessoais: relacionamento *versus* tarefa, emocional *versus* intelectual e comprometer *versus* ganhar. Analisando as dimensões, Siqueira (2014) também afirma que a primeira das dimensões sustentadas por Pinkley (1990) confirmariam a tipologia tradicional dos dois tipos, e que a terceira dimensão possui relação com os resultados.

Para fins de esclarecimento, os conflitos de tarefas estão relacionados aos processos de conhecimentos e às atividades desempenhadas na organização, ao passo que o de relacionamento estaria relacionado aos (des)afetos e características internas dos envolvidos. (Martins; Abad; Peiró, 2014)

Corroborando ainda, Priem e Price (1991) esquematizaram os de ordem cognitivos, direcionados para as tarefas; e os socioemocionais, sendo que as contendas interpessoais não estariam ligadas diretamente às tarefas.

De acordo com as lições de Amazon (1996), o conflito cognitivo é aquele voltado para as tarefas e para as discussões sobre a melhor maneira de realizá-las. De sorte, este pode aumentar a qualidade de decisão dos administradores de uma organização, porque o resultado do processo discursivo e dialógico das diferentes opiniões é provavelmente superior às expectativas individuais.

Entretanto, quando as divergências e discordâncias são manifestadas e recebidas como críticas pessoais, desapontam as demandas afetivas. Esse tipo é consideravelmente arriscado para o grupo, uma vez que compromete a qualidade da decisão e da aceitação entre os envolvidos. Segundo Amazon (1996), na proporção que os indivíduos de um grupo se envolvem em contendas cognitivas, podem acabar por propulsionar uma contenda de natureza afetiva, e, dessa maneira conviverem juntos.

A partir desse cenário, para a compreensão dos efeitos na tomada de decisão técnicas das organizações, é fundamental distinguir conflito cognitivo funcional do afetivo disfuncional. Além das classificações até aqui expostas, existem outras tipologias abordadas pela literatura.

Dentro das possibilidades sobre as classificações, Pondy (1967) tipificou os conflitos interpessoais em três: de sistema, de troca e o burocrático. Já Coser (1956) os diferenciou entre realísticos - os integrantes da organização buscam atingir determinados objetivos e os “não realísticos” - baseados nas frustrações interpessoais.

À luz do panorama bidimensional do conflito e na mesma linha das tipologias dos autores acima citados, é importante registrar os estudos sobre conflitos de Jehn (1997), cujos estudos analíticos apontaram que os integrantes de uma organização possuem conflitos direcionados nas tarefas e no relacionamento. Esses dois tipos tocariam de modo distinto os resultados de trabalho da organização. Diante desse quadro, pode-se apresentar efetivos desejáveis (positivos) ou indesejáveis (negativos), dependendo da natureza do conflito (tarefa ou emocional).

Para a autora, os conflitos com direcionamento nas tarefas estão relacionados com as divergências de ideias entre os membros da organização e em dissonâncias sobre o conteúdo e questões de serviço. Por outro lado, os de relacionados (emocionais) estão ligados às reações afetivas dos indivíduos, apreensões interpessoais e contraposições que os integrantes têm um com os outros.

**Quadro 2:** Tipologia de Conflito e suas Dimensões

Autor	Tarefa	Socioafetiva
Guetzkow e Gyr (1954)	Conflito substantivo	Conflito afetivo

Pinkley (1990)	Conflito de tarefa	Conflito de relacionamento
Priem e price (1991)	Conflito voltado para as tarefas	Conflito socioemocional
Amason (1996)	Conflito cognitivo	Conflito afetivo
Jehn (1994, 1995 e 1997)	Conflito direcionado na tarefa	Conflito relacionado no relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2024.

O quadro acima expõe as variadas denominações atribuídas aos tipos de conflito, de acordo com sua natureza.

Para fins de ilustração, Jehn (1997) propõe uma terceira classificação, o intitulado conflito de processo. Essa modalidade relaciona-se com a falta de consenso quanto aos meios e distribuição de atividades entre os partícipes da organização, em busca de eficiência, com indagações sobre “a composição da equipe e quem deveria fazer o quê” (Jehn, 1997, p.540).

No entanto, Silva e Puente-Palácios (2010) apontam que a autora não incluiu o tipo de conflito como processo nas análises seguintes: ao entender que esse estaria interligado ao de tarefas, prosseguindo suas pesquisas na vertente bidimensional (tarefa e relacionamento) e sendo também a compreensão dominante na literatura.

É inegável que, diante das inúmeras classificações existentes de conflito, é imprescindível um mínimo de reconhecimento de que tipo deve ser tratado dentro de uma organização. Esse reconhecimento norteia a gestão para tomada da melhor decisão, e principalmente, orienta as técnicas e mecanismos mais adequados para sua solução.

### **2.1.2 (Dis) Funcionalidade dos Conflitos**

Uma vez ocorrido o conflito, cabe aos gestores da organização identificar suas consequências. A saber, para a corrente interacionista, é indispensável para o desenvolvimento organizacional. Entretanto, dependendo do tipo, as consequências podem ser benéficas ou maléficas. Assim, a ideia de funcionalidade ou disfuncionalidade dos conflitos relaciona-se com as consequências, vantajosas ou não, para determinada organização.

Em termos técnicos, parece ser mais adequado tratar das consequências funcionais ou disfuncionais do que conflitos funcionais ou disfuncionais. De tal sorte, é impossível evitar a ocorrência dos conflitos na organização, o que se deve impedir são as consequências indesejáveis (disfuncionais) a partir de um tratamento adequado de gestão. Para Bastos (2014,

p. 69), “não é positivo nem negativo, nem destrutivo nem produtivo: são ambos de uma vez. É o modo como enfrentamos que fará que tome um curso destrutivo ou produtivo”.

De maneira objetiva, o que vai mensurar se o conflito traz alguma vantagem ou não é identificar se um ou mais interesses da organização são contemplados. Do contrário, o conflito terá consequências disfuncionais, caso a contenda prejudique a estrutura ou o planejamento da organização (Dubrin, 2003)

Martins, Abad e Peiró (2014) afirmam que a clássica dicotomia entre funcionalidade e disfuncionalidade (benefícios *versus* malefícios) das consequências da contenda no desempenho da organização já possuiu defensores que compreendiam exclusivamente a disfuncionalidade, devendo, o conflito, ser evitado na estrutura organizacional. Não obstante, considerável parcela da doutrina distingue que, dependendo do tipo conflituoso, este pode gerar aspectos positivos à organização.

**Quadro 3:** Consequências Funcionais e Disfuncionais dos Conflitos

<b>Consequências funcionais</b>	Elevam a qualidade das decisões; estimulam o debate e a inovação; possibilidade a melhora no processo de tomada de decisão; provoca o <i>status quo</i> ; desperta o interesse dos envolvidos na organização; crie um ambiente propício para mudanças e realizações.
<b>Consequências disfuncionais</b>	Rompimento de laços comuns entre os envolvidos na organização; aumento da tensão; redução na comunicação entre os integrantes do grupo; metas da organização em segundo plano com a priorização dos interesses individuais.

**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Robbins (2005), 2024.

A saber, na mescla das duas linhas de pensamento, o autor destaca as principais consequências funcionais e disfuncionais do conflito, conforme apresentado. Ainda que a contenda possua consequências negativas, é crucial buscar formas de torná-la minimamente positiva, considerando-a inerente ao convívio humano. Destarte, ela não totalmente ruim ou negativo, podendo ser, ponto de reflexão, crescimento e aprimoramento das relações entre os envolvidos, conforme aduz Demarchi (2008).

Numa sociedade complexa, marcada pelos interesses dos grupos e das pessoas, pode existir semelhanças e diferenças entre os indivíduos no que se refere a pensamentos, ações, habilidades, personalidades, interpretações, dentre outros, passíveis de gerar aspectos positivos ou negativos no relacionamento das pessoas e na organização (Santos; Fantin; Oliveira, 2020)

Substancialmente, a gestão apropriada desses aspectos (positivos ou negativos) é o que acarretará na prevalência da inovação, da criatividade, do progresso para os indivíduos e da

organização, ou culminará em conflitos de diversas naturezas, causando crises institucionais ao ponto de fulminar com a organização.

Portanto, reforça-se a ideia de que o ambiente conflituoso é inerente às relações humanas e a gestão adequada poderá reverberar consequências funcionais ou disfuncionais, dependendo da estratégia adotada pela gestão.

### **3 A OUVIDORIA COMO ESPAÇO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO UNIVERSITÁRIO**

O ambiente universitário é, por natureza, um local propício para a diversidade. É deste espaço que as posições divergentes se encontram e até mesmo ideologias opostas são levadas ao embate. As tensões não decorrem apenas dos interesses contrapostos; surgem para além disso, são as opiniões, as ideologias, as formas de agir, o pensar diferente, tudo pode conduzir os envolvidos (agentes internos e externos à organização) ao conflito.

Uma característica peculiar do ambiente universitário é a capacidade de congregar pessoas de origens distintas, com contextos sociais diferentes, fazendo acontecer uma aproximação (física e intelectual) de realidades de pessoas diversas. E esse fato não ocorre apenas com discentes, docentes ou funcionários da organização, vez que a própria sociedade demanda e com ela se inter-relaciona.

Segundo Fávero (2006), a universidade deve ser um ambiente de reflexão sobre a sociedade, indo além dos aspectos teóricos. Ela deve funcionar como um espaço de desenvolvimento teórico-crítico de posições e ideias, além de propor e direcionar soluções para os problemas da comunidade.

Chauí (2001, p. 34-35), por sua vez, entende que a universidade “é uma organização social, significando que ela expressa a comunidade da qual faz parte, portanto, não sendo uma realidade separada. De maneira que, o que se manifesta no bojo das instituições universitárias é reflexo do que é vivenciado nas próprias sociedades”.

Por ser imensa na sociedade, a Universidade mostra-se dinâmica às mudanças sociais. Tudo que acontece do lado de fora do ambiente acadêmico é absorvida para dentro da instituição, podendo impactar os atores da organização - professores, alunos, funcionários e gestão.

Ferreira (2009) aduz que, a partir do final século passado, a universidade passou a ser provocada no que se refere às suas finalidades sociais, tendo em vista as transformações sociais, a exigência mercadológica e da própria estruturação do Estado. As exigências sociais e do mercado por formação, tecnologia e serviços geram implicações dentro dessa esfera institucional. Em sede, há um rearranjo da missão, da identidade e da valoração do próprio papel da Universidade. Na perspectiva organizacional, surgem novas configurações de gestão, condições de trabalho, oferta de serviços e de proposta de ensino. Em outras palavras, vive-se diante de um novo olhar para as organizações de ensino superior, que por sua vez estão dotadas

de diversidade e abertas ao dinamismo, a fim de que seu desenvolvimento repercuta no seio social.

Por ser um espaço plural, agregando pessoas advindas de realidades diversas e com perspectivas distintas, revela-se um espaço para que ocorram divergências, tensões e, de modo mais gravoso, conflitos. Nesse sentido, compreende-se que tanto a sociedade como a universidade estão entrelaçadas e delineadas por conflito. Arremata ainda que, sustentar a inexistência de conflitos no meio universitário é “negar a possibilidade de superação da realidade existente” (Coelho, 2004, p.28).

Num reforço exponencial, os conflitos se intensificam a partir dos embates de interesses contrapostos. E, na universidade é perceptível o nível de antagonismo dos interesses. O Estado, aqui no sentido de governo, desloca a responsabilidade do desenvolvimento para a instituição. O estudante espera uma organização que entregue uma formação funcional, garantindo o emprego e renda. Os professores lutam para que tenham condições melhores e confortáveis de trabalho, pesquisa e, sobretudo, de fazer ciência.

Em outra vertente, tem-se o mercado<sup>3</sup>, que espera do meio acadêmico resultado, formando força de trabalho capaz de atender às carências econômicas. Esses diferentes interesses passam a influenciar nas matrizes curriculares dos cursos, planejamentos pedagógicos, na pesquisa, na extensão, nas formas de avaliação de alunos e de professores, inclusive, nos relacionamentos interpessoais dos participantes da comunidade acadêmica. (Cunha, 2017)

As divergências conflituosas, desde que pautadas pela ética e pela responsabilidade, não podem ser tratadas como entraves da organização. Pelo contrário, os conflitos são elementos constitutivos da realidade da universidade, cabendo ao gestor encará-los, optando pela melhor forma de gerir os dissensos.

Em conformidade com as diversas visões administrativas já apresentadas, o conflito pode resultar na maturidade da organização, tendo em vista a possibilidade de reflexão, diálogo e, sobretudo, mudança de uma realidade; especificamente no caso do não consenso dentro da universidade. Dias Sobrinho (2008) sustenta que a educação superior, ainda que não exclusivamente, tem como objetivo crucial a formação humana para as diversas relações em sociedade, estimulando a transformando social.

---

<sup>3</sup> Silva (2011) afirma que o capitalismo acadêmico e o produtivismo, são traços da influência do mercado na Universidade, no sentido de “mercadorizar” o conhecimento e a educação superior. Registrar, ainda, que o mercado afronta a chamada autonomia universitária ao “ditar novas metas e diretrizes” para a academia. É um dos reflexos da Sociedade de Mercado.

Sendo fato que o conflito faz parte desse cotidiano acadêmico e que este se mostra propício para a criação de novas maneiras de interação, de desenvolvimento pessoal e de produção de ciência; espera-se das instituições que, como política interna de administração, planejem, estimulem e promovam diferentes formas de tratamentos e resolução de conflitos, a fim de robustecer a organização e evitar desgastes entre os agentes envolvidos, promovendo justiça e bem-estar social.

As ouvidorias exercem papel fundamental nas Instituições de Ensino Superior, tendo em vista que fomentam a participação dos usuários e promovem o tratamento das demandas, podendo influenciar nas decisões no âmbito das políticas públicas e melhoria na qualidade do serviço público prestado nas IES.

A seguir serão apresentadas considerações sobre a Administração Pública brasileira contemporânea, bem como as características, legislação pertinente e a relevância do órgão institucional da Ouvidoria, no âmbito universitário, local este, que sendo administrativo recebe reclamações, sugestões e demandas conflituosas que envolvem diversos atores. Em seguida, torna-se oportuno apresentar, em termos gerais, os principais meios de resolução de conflitos passíveis de utilização pela AP, com ênfase na mediação de conflitos, método baseado na consensualidade e na autocomposição.

Por certo, o conhecimento sobre a ouvidoria, as formas de resolução de conflitos e sobre o instituto da mediação serão de fundamental importância quando da análise de como a Universidade Regional do Cariri administra os conflitos, a partir do órgão competente, gerando relatórios analisados entre os anos de 2018 a 2022, fornecendo possibilidades de refletir sobre aperfeiçoamento institucional da ouvidoria universitária da URCA.

### 3.1 A OUVIDORIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tratar de aspectos conceituais, finalísticos e de características essenciais da ouvidoria é, antes de tudo, conhecer também o modelo de Estado Democrático instaurado no território brasileiro e sua atual forma de gestão, adotado pela Administração Pública.

Para os fins da presente pesquisa, compreende-se que a contextualização da nova ordem jurídica e do modelo de gestão no Brasil deve constar no substrato teórico do presente trabalho dissertativo, vez que margeiam a existência e a manutenção de uma ouvidoria pública, com foco no seu próprio fortalecimento.

A ordem social, jurídica e política do Estado Brasileiro Contemporâneo exprime uma concepção democrática de poder, e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 consagrou com um pacto nacional a solução democrática com a única admissível (Justen Filho, 2018).

Outrossim, as sociedades ocidentais pós-guerra (pós-1945) tornaram-se consumistas e a relação, por exemplo, entre consumo e cidadania, passou a ser central, em Estado de Democracias Liberais, cujas ideias de trabalho, consumo, utilidade e capacidades são repensadas. O capitalismo permanece, porém, com “outras regras” do jogo. Nesse aspecto, Sennet (2007, p. 77) afirma que “a velha estrutura institucional efetivamente foi desmontada no terreno espacial das organizações flexíveis”.

Além disso, as mudanças foram ainda mais intensificadas a partir da década de 1970, com o avanço tecnologia e no solo histórico da crise do bem-estar social. A busca por um novo modelo capaz de mediar os interesses econômicos e as necessidades dos indivíduos fez nascer o sistema neoliberal (progressistas<sup>4</sup> e autoritários<sup>5</sup>).

Nesse sentido, a reforma da governança<sup>6</sup> passa a centrar prioritariamente em “números”, minimizando o ser humano e os direitos inerentes ao bom convívio em sociedade. As promessas de uma sociedade mais justa e menos desigual são relegadas ao fortuito do mercado (Torres, 2004).

De igual forma, os novos paradigmas contemporâneos modificaram as bases da sociedade. O consumo passa a integrar o conceito de liberdade. O mercado “lucra” como a negação dos direitos oponíveis pelos indivíduos ao próprio Estado. O processo de escolhas dos indivíduos não é mais uma decisão apriorística de si, sendo um misto de aflições e apreensões no mundo marcado pela impaciência institucionalizada e liquidez das relações sociais, impactando os valores éticos e morais (Bauman, 1997).

Deste contexto, a Constituição Federal de 1988, mostra-se, portanto, como uma ferramenta mediadora, tendo em vista que a sociedade é baseada no capital, no consumo, nas demandas ilimitadas e na escassez dos recursos do Estado, procurando observar o princípio da Dignidade da Pessoa Humana e garantia dos Direitos Fundamentais.

---

<sup>4</sup> Entre os progressistas, pode-se citar o governo de Margareth Thatcher (primeira ministra do Reino Unido entre 1979-1990) e o governo de Ronald Reagan (presidente dos Estados Unidos entre 1981-1989).

<sup>5</sup> No Chile se destacou como Gestão Neoliberal Autoritária o período da Ditadura Pinochet (entre 1974-1990).

<sup>6</sup> A transição da administração de negócios para a administração pública é conhecida como “*New Public Management – NPM*” (Nova Gestão Pública – NGP). Esse processo de administração, entre outras características, pressupõe que o grupo unificado de práticas, com origem no setor privado, pode ser aplicado no setor público (POLLITT, 1990).

Diante desse cenário, a Administração Pública, braço executivo do Estado Brasileiro, respondeu com mudanças consideráveis no que se refere ao modelo de gerir a coisa pública. Moreira Neto (2014) afirma que a Administração Pública brasileira contemporânea, à luz das transformações socioeconômicas, possui três características básicas, a saber:

a) subsidiariedade - Traço dentro da esfera estatal que repercute principalmente na consecução dos serviços públicos. A AP reconhece e legitima inúmeros serviços públicos a ser prestado por particulares, em especial, o terceiro setor. Assim, há um reconhecimento de que os agentes privados podem ser colaboradores da gestão pública.

b) intervenção branda do Estado - Segundo Moreira Neto (2014), essa característica representa um redimensionamento das intervenções da AP, substituindo o antigo modo de intervenção direta e descontrolada nos fenômenos econômicos e sociais por novos modelos de intervenção branda e estratégica, com incidência seletiva e dialogada, como, por exemplo, através da regulação; Na mesma linha, Santos (2000), Cavalcante e Camões (2015), afirmam que a chamada Administração Gerencial surge para suplantar o antigo modelo de Administração Burocrática, na perspectiva de que a intervenção estatal seria o principal fator de falha na prestação dos serviços públicos.

c) fomento de uma cidadania proativa - O terceiro atributo elencado é uma espécie de regra de compensação, tendo em vista as reduções da intervenção do Estado. O estímulo ao cidadão proativo amplia o papel das pessoas em suas múltiplas interações com o Estado contemporâneo. Dessa maneira, a cidadania não se esgota na esporádica manifestação eleitoral, mas através variadas formas de participação popular, a fim de que os cidadãos legitimem a atuação do Estado.

Para Dallari (1996), a participação popular estabelecida na CF/88 é um verdadeiro princípio inerente à democracia, de modo a garantir o direito aos cidadãos não apenas à representação política, mas também a informação e à defesa de seus interesses, possibilitando o efetivo diálogo na gestão de bens e serviços públicos.

Observa-se que a nova Administração Pública<sup>7</sup>, à luz da Carta Magna deve manter o objetivo de melhor entregar serviço público, independentemente de quem exerça a atividade, reduzindo a intervenção estatal, supervisionando e regulando as atividades praticadas pelos agentes privados com interesse público, e especialmente possibilitando a participação<sup>8</sup> do

---

<sup>7</sup> No que refere aos modelos gestão pública no âmbito no aparelho estatal brasileiro, Torres (2004, p. 140) elenca três formas: a patrimonialista (1821-1930), burocrático ou weberiana (1930-1985) e a gerencial (1985-dias atuais), sendo incorreto afirmar que são formas de gestão ocorreram/ocorre de forma linear e totalmente fragmentada.

<sup>8</sup> De forma sintética, a participação é um direito do qualquer cidadão de intervir direta ou indiretamente na gestão pública; é uma técnica de melhoramento da democracia representativa (Schier, 2002).

cidadão, com garantia de transparência e de responsabilização dos agentes envolvidos. Bento (2003), ao tratar particularmente sobre responsabilização, afirma que esta interliga-se fortemente com a cidadania e possibilita ao cidadão o direito de reclamar sua participação na gestão dos serviços públicos.

Assim, na ordem jurídica interna, esse compromisso assumido pela AP com transparência, prestação de contas e atenção ao cidadão, foi traduzido, a título de ilustração, na Lei de nº 13.460/2017, que versa sobre participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da Administração Pública (Brasil, 2017).

Destarte, sobre o direito de participação, Schier (2002) sustenta que é um direito fundamental posto em normas constitucionais, admitindo que os cidadãos, *a priori*, estranhos ao processo de tomada de decisão, interfiram nos processos decisórios. Em outras palavras, a participação do cidadão “contribui para a alteração do poder e para a mudança das relações de domínio, é um direito que une e integra os homens, transformando-os em uma comunidade de sujeitos ativos” (idem, 2002, p. 74).

Assim, instrumentos como audiência pública, orçamento participativo e consultas populares protagonistas fazem parte do cenário democrático de tomada de decisão. Permite-se ainda que a fiscalização e/ou controle seja empreendido pelos cidadãos, por meio da reclamação<sup>9</sup>, do *ombudsman*, dentre outros (Schier, 2002).

Ademais, é nesse cenário que a Ouvidoria Pública possui relevância no cenário da Administração Pública. Para Santos (2017-2018), essa a ouvidoria tem lugar na democracia participativa lastreada pela própria Constituição Federal de 1988, por intermédio do direito de reclamação, sendo instrumento de controle social da gestão pública.

Na mesma esteira, Cozzolino e Irving (2015) compreendem que a ouvidoria é um espaço fundamental para a sociedade civil com o objetivo de fiscalizar, controlar, acompanhar e implementar políticas públicas, bem como estimular o exercício do diálogo com a Administração Pública. Compreender a dimensão e a relevância desse órgão é de extrema importância, pois representa um canal de participação, transparência e de diálogo, na perspectiva da promoção de resolução de conflitos, nos diversos espaços institucionais democráticos.

---

<sup>9</sup> No que tange ao direito de reclamação, possui lastro jurídico no artigo 37, parágrafo 3º, do inciso I, da Constituição Federal de 1988, sendo considerado por Schier (2002) como uma espécie do gênero direito de participação.

### 3.1.1 O Papel da Ouvidoria Pública na Administração Pública

A literatura indica que, ao longo das civilizações, a figura da ouvidoria - aqui leve-se em consideração o ouvidor, no âmbito público - exerceu diferentes funções, desde a espionagem do rei até à defesa dos direitos do cidadão, sendo a concepção mais aceita hoje de que é uma instituição que representa os interesses do cidadão frente à Administração Pública (Alves; Machado Filho, 2011; Calado, 2012; Kalil, 2013).

A ideia de um ouvidor no quadro da ouvidoria pública aparece na Suécia, no início dos anos de 1800, tendo como objetivo principal o de encaminhar reclamações dos cidadãos contra os órgãos do governo. A partir da Constituição Sueca de 1809, que dentre outras mudanças limitou o poder real e garantiu novas prerrogativas ao Parlamento, surgiu a figura do *ombudsman*<sup>10</sup> (Calado, 2012). Dessa forma, expõe-se que o surgimento, em âmbito internacional, seguiu a sequência seguinte: Suécia, em 1809; Finlândia, em 1919, Dinamarca, em 1955; e Noruega, em 1963 (Comparato, 2016).

Na Suécia, o termo “ouvirdor” quer dizer representante do povo, expressão indicada para os funcionários da Administração Pública, encarregados por receber sugestões e discordâncias da população, em face dos atos do governo.

No âmbito brasileiro, tem-se registro que a ouvidoria surgiu ainda no período colonial (1500 a 1822). Nesse período, o ouvidor não representava os interesses da população. Pelo contrário, era nomeado pelo rei (à época, o rei de Portugal) com a função de ser aplicador da lei (Calado, 2012).

O primeiro ouvidor nomeado em 1538 acumulou o cargo de Capitão-Mor da Capitania de São Vicente. Em 1548, com a criação do Governo Geral do Brasil, surge a figura do Ouvidor Geral com as funções de Corregedor-Geral de Justiça em todo território colonizado. No

---

<sup>10</sup> A respeito dos termos ouvidor e *ombudsman*, optou-se, nesta pesquisa, pelo uso indistinto de ambos, em razão de, não raro, os autores escolhidos para o referencial teórico não apontarem relevante distinção. Por outro lado, para que seja conhecida diferença apontada pelos poucos estudiosos que se propuseram a identificar a distinção, temos que o *ombudsman* clássico goza de características diferentes do ouvidor público brasileiro, em que pesem compartilharem outras comuns: caráter externo; elevado grau de autonomia; escolha democrática de seu titular; prerrogativas que lhes asseguram audiência perante os órgãos da administração e atuação, em diferentes graus, no âmbito judicial. No Brasil, as funções do *ombudsman* relativas à defesa dos direitos humanos e do cidadão são exercidas, em âmbito judicial, pelo Ministério Público e, no administrativo, pelas ouvidorias (Lyra, 2014). Por essas questões, Lyra (2014) defende a proximidade do perfil do ouvidor ao perfil do *ombudsman*. No mesmo sentido, João Elias de Oliveira, que implantou a primeira ouvidoria em Curitiba (1986), em entrevista concedida a Iasbeck (2010, p. 170), em que se extrai: “[...] Diferentemente do *ombudsman* clássico, o perfil da nossa ouvidoria como órgão de controle interno, sem a devida autonomia e independência, faz com que seus dirigentes atuem muitas vezes como instrumentos de defesa dos seus órgãos, em vez de representantes dos cidadãos, para não ferir suscetibilidades daqueles que os indicaram”.

império, passa a ser chamado de o “juiz do povo”, pois as queixas deveriam ser encaminhadas por ele à corte (Calado, 2012, p.127).

Com a emancipação do Brasil, a ouvidoria, nos moldes anteriores, foi extinta após a declaração de independência do país, em 1822.

Do mesmo modo, enquanto instituição, reaparece no cenário nacional em meados dos anos de 1980, no ensejo do período de redemocratização. Conforme prelecionam Pereira e Vieira (2017, p.124), “percebe-se que a instituição das ouvidorias não aconteceu isoladamente dos movimentos e mudanças e de reconhecimento dos direitos civis de participação cidadã ao longo do mundo e no Brasil”.

O regime que se implantou no Brasil em 1964 havia obstruído completamente os canais formais e informais de controle da Administração Pública que ligavam à sociedade. A censura à imprensa, ao teatro, ao cinema, aos livros, às organizações (como sindicatos e partidos políticos), enfim, a qualquer tipo de oposição, acabou por legitimar, com raras exceções, apenas modalidades intraorgânicas de controle da Administração Pública (Gomes, 2000)

A experiência democrática brasileira foi avançando em um cenário de carência social em meio a promessas de cidadania plena. Os cidadãos não mais estavam satisfeitos com apenas escolher seus governantes pelo exercício do voto, tornava-se necessário o estabelecimento de instrumentos de controle dos atos de governo. Esses, por sua vez, apresentavam-se como meios de defesa dos interesses legítimos do cidadão (Gomes, 2000).

A partir da Lei Maior<sup>11</sup>, existe uma ampliação no que se refere à participação e ao controle popular. A atual Carta Magna brasileira é aberta, eclética, plural e alinhada ao processo de redemocratização, possibilitando que o cidadão participe do processo de tomada decisões, além de prevê mecanismos de fiscalização e de controle dos atos administrativos e demais atividades da Administração Pública (Fernandes, 2017).

No que tange, especificamente, ao instituto da ouvidoria, Comparato (2016) sustenta que, para além da função fiscalizadora do exercício do poder, as ouvidorias reverberaram como

---

<sup>11</sup> O artigo 37, §3º, em seus incisos, ilustra bem o papel de protagonista do cidadão quanto aos aspectos de fiscalização e controle dos atos da Administração Pública. “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: § 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública” (BRASIL, 1988).

instrumentos relevantes de participação popular, inclusive da formulação de políticas públicas, a partir das reclamações, sugestões de melhoria para um bom funcionamento da coisa pública e, especialmente nas manifestações do que o povo necessita, já que estes são os destinatários dos serviços e das políticas públicas.

Ainda na perspectiva Democrática, Marques e Tauchen (2014) compreendem que a ouvidoria atua positivamente na promoção de direitos da cidadania, vez que permite a Administração Pública atuar de maneira sensível às demandas sociais.

Nos moldes experimentados nos dias atuais, Iasbeck (2010) afirma que as ouvidorias são frutos das mudanças experimentadas pelas organizações (conflitos, interesses, pressões sociais e as inúmeras demandas no âmbito organizacional), seja na esfera pública ou na esfera privada, em relação aos cidadãos, clientes, consumidores, bem como fornecedores ou prestadores de serviços e/ou produtos.

De maneira inegável, o fortalecimento e a manutenção das ouvidorias nas diversas organizações são oriundos das novas relações estabelecidas entre os agentes da sociedade; estes possuem ciência de seus direitos e das possibilidades de reclamar, exigir e de insurgirem em face de condutas abusivas, não somente aquelas praticadas na seara privada, mas também, na prestação de serviços públicos.

No que se refere ao direito de reclamação, este se vincula umbilicalmente ao próprio de direito de participação (verdadeiro direito fundamental), principalmente no âmbito administrativo, quando o administrado possui a faculdade de fiscalizar e apreciar os serviços públicos ofertados e prestados pela Administração Pública (Justen Filho, 2018). É nessa perspectiva que se vislumbra o instituto da ouvidoria pública; um instrumento típico da democracia participativa, integrando o cidadão e possibilitando o controle social dos atos da gestão pública.

Enfim, no Estado Democrático de Direito é assegurado ao cidadão, por meio de diversas ferramentas postas pela CF/88 e legislação infraconstitucional, o direito de ser informado<sup>12</sup>, de ser consultado, de deliberar na tomada decisões e, sobretudo o direito de fiscalizar. Tais prerrogativas, garantidas aos cidadãos, legitimam e, também, legalizam os atos administrativos.

Nesse sentido, Coelho (2012) afirma que o instituto da ouvidoria na atualidade fortalece o espírito democrático brasileiro, ao convocar os administrativos a opinar, a colaborar, a fiscalizar e, em conjunto com o Estado, resolver conflitos.

---

<sup>12</sup> Quanto ao direito à informação, Comparato afirma que (2016, p. 49) “mais informação resulta em mais capacidade, argumentos mais consistentes e melhores instrumentos, tanto para a crítica dos governantes quanto para a proposição de políticas públicas inovadoras”.

Além disso, havendo valorização das ferramentas de exercício da cidadania, a tendência é a de que a Administração Pública atue de forma mais transparente e eficiente, tendo em vista que os destinatários dos serviços públicos estão atentos e vigilantes aos atos e escolhas governamentais. Dessa forma, a ouvidoria pública atua ainda como ferramenta de gestão de conflitos.

Assim, é inegável que as demandas nas instituições ou organizações são inevitáveis, conforme já explicitado. Porém, cabe aos administradores elegerem as melhores estratégias de solução, principalmente em se tratando de instituição de caráter público. A busca pela justiça no cotidiano é objetivo fundamental da ouvidoria, em oposição a qualquer forma de manipulação, opressão e abuso de poder (Vilanova, 2012).

A atuação desse órgão na resolução de conflitos nas instituições, dialoga, compreende e dá oportunidade aos envolvidos, estimulando e promovendo uma nova forma de administrar, quebrando barreiras burocráticas entre os gestores e a comunidade acadêmica. Na mesma linha de entendimento, Iasbeck (2010) sustenta que um dos traços marcantes da ouvidoria é exatamente o compromisso em melhorar uma instituição, na medida em que aponta problemas, sugere soluções e cobra providências dos administradores. Ademais, a ouvidoria representa ainda um espaço institucional de participação, que aproxima o cidadão do Estado, prestando um relevante serviço social aos administrados (Gomes, 2000).

Em que pese, é fundamental papel da ouvidoria nas instituições públicas, contudo é difícil perceber certa antipatia dos gestores públicos em razão da atuação do referido órgão. Lembra Lyra (2009) que há gestores que não respeitam o trabalho sério da ouvidoria, seja quando não cumprem prazos estabelecidos; seja criando obstáculos para divulgação de dados e relatórios; seja reduzindo os investimentos no órgão.

Os gestores públicos, por vezes, esquecem que são administradores de serviços e bens públicos, não podendo, escusar-se de prestar informações, contas e/ou buscar o máximo grau de eficiência. Em virtude disso, torna-se crucial a sua existência, sua manutenção e o aprimoramento desses órgãos, sendo por meio destes canais que a comunidade se manifesta. Mas a prestação do serviço recai nos vícios e nos obstáculos institucionais, e, por via de consequência, no desafio de aprimorar as práticas de gestão e promover mudanças em busca da eficiência e solução de conflitos (Miranda; Calmon, 2016).

Ainda na seara dos conflitos, Almeida e Fava (2012) arrematam que a ouvidoria, por sua característica não contenciosa, mostra-se como um verdadeiro instrumento de pacificação social, pois humaniza os processos da instituição, ao qualificar as falas dos solicitantes,

promovendo a escuta ativa e impulsionando as manifestações. Assim, o conflito é verdadeiramente tratado e não mais “empurrado” para as vias judiciais, como tradicionalmente ocorre nas instituições públicas.

Logo, não há como, tratar o fortalecimento das instituições, sobretudo das instituições públicas, desconsiderando seu órgão ouvidor. Uma vez que é através dele que o cidadão pode participar da Administração Pública, contribuindo para a melhoria do serviço público, resolvendo conflitos e sendo partícipe na tomada de decisões pela gestão pública.

### 3.2 LEGISLAÇÃO E O SISTEMA DE OUVIDORIAS

Apesar da evolução constitucional no tocante à administração pública (artigo 37, §3º, da Constituição Federal de 1988), a criação de formas de participação do usuário na gestão, como o canal das ouvidorias públicas ocorreu de forma lenta e gradual.

Até recentemente, sequer existia lei federal que disciplinasse o instituto da ouvidoria pública. O que se tinha eram leis avulsas e regulamentações infralegais que tratavam de questões pontuais das ouvidorias, tendo como foco as instaladas nas agências reguladoras, em especial, versando sobre temas afetos às concessões e permissões de serviços públicos (Santos, 2017-2018).

O quadro legislativo avança consideravelmente a partir do ano de 2002. É criada a Ouvidoria-Geral, prevista no Decreto nº 4.490/2002 (Brasil, 2002), na antiga estrutura da Corregedoria Geral da União, posteriormente transformada em Ouvidoria-Geral da União, vinculada à Controladoria-Geral da União (CGU), nos termos do artigo 17 da Lei nº 10.683/2003 (Brasil, 2003).

Em seguida, a Ouvidoria-Geral da União passou a ser vinculada ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), conforme artigos 65 e 67 da Medida Provisória nº 782/2017 (Santos, 2017-2018). A MP nº 782/2017 (Brasil, 2017), por sua vez, foi convertida na Lei nº 13.502/2017, sendo esta revogada pela Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019 (Brasil, 2019).

As atribuições da Ouvidoria-Geral da União foram fixadas no Anexo I do Decreto nº 8.910/2016 (Brasil, 2016). O Decreto de nº 9.681, de 30 de janeiro de 2019<sup>13</sup> (Brasil, 2019) revoga o decreto anterior e passa a dispor sobre as competências da Ouvidoria.

---

<sup>13</sup> Impende registrar que o Decreto nº 9.681/2019 sofre várias alterações em sua redação, por meio do Decreto nº 10.059, de 14 de outubro de 2019, mas não promoveu mudanças nas competências da Ouvidoria-Geral da União.

Outrossim, o Decreto nº 9.492/2018, regulamentou o Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos e instituiu o Sistema federal de Ouvidorias Públicas, tornando as ouvidorias o principal canal entre usuários de serviços públicos e a administração pública.

Em 2021, através da Lei de nº 14.129, é instituída plataforma Governo Digital, prevendo instrumentos e ferramentas para o aumento da eficiência, desburocratização e participação do cidadão (Brasil, 2021). Dentre as várias inovações, o sistema digital de governo implementa o funcionamento das Ouvidorias, possibilitando a utilização dos serviços de reclamação, sugestão e contato com o poder público por meios de canais virtuais simplificados, a fim de promover maior abrangência dos serviços ofertados pela Ouvidoria.

Atualmente, a Ouvidoria-Geral da União integra a Controladoria-Geral da União, tendo *status* de ministério com a eleição do atual governo<sup>14</sup>, sendo disciplinada pelo Decreto de nº 11.330 de 11 de janeiro de 2023.

Compete a Ouvidoria-Geral da União exercer a função de órgão central do Sistema Ouvidoria do Poder Executivo Federal, recebendo, analisando e encaminhando as demandas, além de implementar e aperfeiçoar o funcionamento do referido sistema ouvidor. Ademais, é papel ainda do órgão Ouvidor da União, além de realizar as atribuições sob sua responsabilidade, promover a mediação na resolução dos conflitos entre cidadãos e órgãos, bem como promover e participar de eventos com ouvidores e sociedade civil, realizar capacitações, elaborar normativos, disponibilizar atendimentos virtuais e presenciais aos cidadãos, entre outras atividades<sup>15</sup>.

Consolidada a existência de regulamentação do Sistema de Ouvidorias no âmbito do Poder Executivo Federal, cabem aos Estados, Distrito Federal, Municípios e os seus respectivos entes pertencentes à Administração Indireta promover a estruturação interna do órgão Ouvidor.

Com a edição da Lei nº 13.460/2017 (Brasil, 2017), a ouvidoria pública alcançou *status* legal de caráter amplo e geral. O sistema de Ouvidoria gozou de credibilidade, sendo essencial à boa prestação dos serviços públicos, devendo ser observada pela Administração Pública Direta e Indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios.

Da lei em comento, destaca-se o artigo 13, que aponta, as atribuições das ouvidorias:

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

---

<sup>14</sup> As eleições brasileiras promovidas em outubro de 2022 elegeram presidente da República o senhor Luiz Inácio Lula da Silva, cujo mandato compreende de 1/1/2023 a 31/12/2026.

<sup>15</sup> Informações disponíveis em: <https://ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/ouvidoria-geral-da-uniao>. Acesso em: 26 julho. 2024.

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

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

III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;

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

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

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

**VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.**

Marques e Tauchen (2014) ponderam que a atuação positiva das ouvidorias possibilita o poder comunicativo, vez que permitem a participação dos cidadãos traduzida na análise e decodificação da sociedade, as quais são trazidas para a esfera do Estado.

Nos ensinamentos de Coelho (2012, p. 109-110), “[...] o instituto jurídico da ouvidoria no serviço público exerce papel de altíssima relevância para a realização das práticas democráticas, que não podem prescindir da participação do cidadão nas decisões do Estado”. O diálogo se mostra uma das principais características da ouvidoria pública.

No que se refere à promoção da mediação e conciliação, oportunamente, aduz Iasbeck (2012) atuação da ouvidoria não pode ser nem de ataque e nem de defesa, sobretudo porque ela representa o cidadão para a organização e vice-versa. “Em toda mediação, qualquer atitude que não seja parcimoniosa é contraproducente. A busca de saídas para os impasses, para ser justa, precisa ser pautada pela ética e/ou pelo bom-senso” (Iasbeck, 2012, p. 45).

Há, portanto, no âmbito das ouvidorias públicas, um empenhamento para buscar posições pacificadoras na mediação, reconhecendo-se as peculiaridades do relacionamento entre a instituição e cidadão, sem desprezar as saídas fáticas-jurídicas viáveis para a resolução das demandas.

É digno notar que em 2011 já se tinha aparato legislativo para o impulsionamento do Sistema de Ouvidoria. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 11.527/2011) regulamentou o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas, sendo aplicável aos três poderes da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Brasil, 2011). O principal objetivo da referida legislação é garantir o direito fundamental de acesso à informação, com instrumento de viabilidade de garantia de outros direitos. De sorte que, as informações obtidas dos órgãos públicos, como por exemplo, dados sobre gastos do governo, políticas e serviços

públicos, são importantes para garantir direitos referentes à educação, à saúde, à igualdade e outros.

Importante salientar ainda a Lei nº 13.726 de 8 de outubro de 2018<sup>16</sup>. Esta legislação tem como objetivo racionalizar atos e procedimentos no âmbito da Administração Pública, através da desburocratização e simplificação da atividade administrativa (Brasil, 2018). A desburocratização é um pilar fundamental para a aproximação do cidadão à Administração Pública, sobretudo, em uma sociedade fluida e complexa.

Na perspectiva do controle de privacidade e tratamento de dados pessoais, em 2018, foi promulgada a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). A LGPD alerta para a importância das ouvidorias conhecerem os riscos relacionados às suas atividades para, assim, planejar e executar ações que mitiguem esses riscos, protegendo os dados pessoais dos usuários dos serviços, a fim de promover uma comunicação segura entre a Administração Pública e os Administrados (BRASIL, 2018).

A partir das experiências iniciais e do avanço legislativo no que se refere ao órgão da ouvidoria, a Controladoria Geral da União elaborou o chamado Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), sendo resultado de troca de experiências e consolidação de práticas de ouvidoria (CGU, 2021).

O MMOuP serve como parâmetro para a estruturação e funcionamento das ouvidorias nas diversas instituições públicas do Brasil. O Modelo de Maturidade em Ouvidorias Públicas está dividido em quatro pilares: estruturante, essencial, prospectivo e específico. O pilar estrutural está relacionado aos objetivos quanto à capacidade, autonomia, infraestrutura e gestão de recursos. Processo e gestão estratégica estão ligadas ao pilar da essencialidade. Já a dimensão prospectiva trata dos projetos e articulação interinstitucional. E, no último pilar, o MMOuP aborda temas como proteção de dados e o acesso à informação (CGU, 2021).

A previsão constitucional e a edição de Leis que estabelecem diretrizes da ouvidoria pública são sinais máximos de que, em uma sociedade dita democrática, o diálogo e a liberdade de expressão devem ser festejados. A ouvidoria pública, assim, pode ser considerada como

---

<sup>16</sup> A Lei nº 13.726/2018 abrange o poder executivo, legislativo, judiciário e demais órgãos da administração nas três esferas de poder – federal, estadual e distrital e municipal. Para todos eles será dispensada a exigência de reconhecimento de firma, bastando o agente administrativo, com sua fé pública, confrontar a assinatura requerida com aquela constante do documento de identidade do signatário. A partir de então, não será mais necessária a apresentação de documentos autenticados, já que o agente administrativo poderá autenticar a cópia ao compará-la com o documento original.

instrumento de mudança, vez que resgata a cidadania e concretiza a participação popular na seara da Administração Pública.

### 3.3 OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA COMO FACILITADORA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A ouvidoria institucional apresenta-se, no âmbito da Administração Pública, como um importante instrumento de implementação constitucional. De acordo com Barreiro, Passone e Perez (2011), a ouvidoria tem sido destacada por uma identidade particular, já que a imparcialidade, a transformação social e o desenvolvimento da cidadania faz parte de sua atuação.

No momento em que o administrado faz com que sua voz seja escutada, ele exerce cidadania. Assim, a ouvidoria institucional representa um canal de comunicação típico do regime democrático. Segundo Biagini (2013), a ouvidoria é um instrumento de gestão, que possibilita mudanças às quais garantem a qualidade da prestação dos serviços oferecidos pela instituição e também concorrem para a formulação de políticas públicas.

Ocorre que, fruto da procedimentalização administrativa, a ouvidoria institucional pode desestimular sua utilização pelos usuários. A estrutura estritamente formal com o excesso de exigências por parte dos interessados burocratiza o serviço da ouvidoria. A organização, assim, não raras vezes, trata a ouvidoria institucional apenas como um órgão criado por força de lei, deixando em segundo plano sua operacionalidade e flexibilidade para o uso dos interessados.

O abuso formalismo e o excesso da burocracia, fruto da racionalidade weberiana, busca a sistematização dos atos, voltada para a calculabilidade e previsibilidade da conduta humana, o que, por vezes, afasta os administrados. Nesse sentido, corrobora Arnaud e Dulce (1996, p. 229):

Quanto mais racional e formal é o sistema jurídico, vale, dizer, quanto mais técnico, especializado e abstrato é, se produz também maior distanciamento e desconhecimento daquele por parte dos indivíduos, que são, em definitivo, os usuários do sistema. (tradução nossa).

A ouvidoria institucional não pode (não deve) se resumir a uma estrutura administração. A promessa constitucional não se finda em normas jurídicas ou a comandos infralegais. A burocracia é necessária em um primeiro momento de criação e organização. Contudo, o seu excesso na operacionalização dos serviços tende a tornar o órgão apático e rígido.

É constante a necessidade das organizações encontrarem novas saídas de aperfeiçoar seu contato com os diferentes públicos. Novos formatos de relacionamento, conflitos complexos e as crescentes exigências suplicam diferentes plataformas de resolução de demandas. As ouvidorias universitárias estão inseridas nesse novo contexto organizacional, a partir de uma proposta mais flexível, resgatando a participação do cidadão na esfera das instituições de ensino superior.

Vilanova (2004) aduz que a ouvidoria universitária se constitui via desburocratizada e célere para a solução das demandas e conflitos, além de ser um importante canal de comunicação entre a gestão e os demais envolvidos no ensino. Assim, as ouvidorias aparecem sendo um *plus* das ouvidorias universitárias, tendo em vista não se limitar ao formalismo e a burocracia exacerbada. Pelo contrário, até mesmo pelo público-alvo, as ouvidorias universitárias figuram com destaque entre os órgãos constituintes da nova esfera pública da cidadania que preservam e valorizam a coisa pública.

O ambiente universitário, caracterizado pela diversidade, necessita de espaços, formas e canais de resolução de demandas que transmitam agilidade e credibilidade aos usuários. Para Bueno (2003), é imprescindível o conhecimento do perfil dos públicos com os quais a organização universitária se relaciona, e a criação de espaços e canais para um relacionamento sadio com estes públicos. As IES estão inseridas em um movimento de constante rompimento de paradigmas, ultrapassando para se reencontrar, buscando problematizar sua própria estrutura e a fim de multidimensionar sua comunicação com os usuários (alunos, servidores, professores, colaboradores e comunidade externa).

As ouvidorias universitárias intermedeiam o diálogo das IES com os diferentes usuários, desburocratizando o processo de comunicação, a partir de novas práticas de resolução de conflitos, plataformas de comunicação e acolhendo os interessados. O ouvir e compreender os diversos usuários, reconhecendo-os como detentores dos direitos e deveres, e, sobretudo, como destinatários da pacificação organizacional, eleva as expectativas e viabiliza respostas conclusivas às demandas.

No desiderato da desburocratização e de fortalecimento da ouvidoria universitária, a mediação, como meio de resolução de conflitos, pode se apresentar como mais ferramenta de diálogo e acolhimento dos usuários, promovendo o consensualismo e humanizando as relações até então conflituosas.

A ouvidoria universitária, assim, pela flexibilidade e possuindo papel desburocratizador, deve fazer parte do planejamento de uma IES, protagonizando boas práticas de comunicação e institucionalizando novas ferramentas de aproximação dos usuários e resolução de conflitos.

### 3.4 RESOLUÇÃO DE CONFLITO, CONSENSUALIDADE E A MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA

Em sociedades marcadas pela liberdade de pensar e opinar, as divergências e conflitos são cruciais e pertencem ao ideário do pluralismo democrático. Neste regime, o ordenamento político-jurídico posto oferta mecanismos de respeito às diferenças, por meio de procedimentos que possibilitam a conversão do conflito, em substrato de fortalecimento da democracia, provocando mudanças sociais.

Numa perspectiva negativa evidenciada na concepção de conflito, por vezes já dita neste trabalho, torna-se algo a ser combatido. Entretanto, as organizações e as instituições públicas, em tempos de democracia, devem justamente criar formas de melhor resolver os embates, e não os eliminar, uma vez que é salutar evidenciar que o conflito é inerente ao convívio social e que, em certa medida, produz reflexões estimulantes às mudanças (Guilherme, 2016).

Na Administração Pública não é diferente. Cabem aos gestores públicos, observando o princípio da legalidade, utilizar as ferramentas adequadas para resolver os conflitos que diuturnamente chegam aos órgãos das organizações e instituições públicas. Quando esses conflitos são satisfatoriamente resolvidos no âmbito público, a instituição se fortalece e a promoção da justiça ocorre, atingindo o interesse público.

Entretanto, na perspectiva tradicional, a gestão de conflitos é prioritariamente tarefa do Poder Judiciário. De toda sorte, alguns administradores públicos não se preocupam em tratar a demanda de maneira adequada, logo, os envolvidos na contenda podem bater às portas do judiciário. Há uma convicção quase que intocável, de que a melhor forma de resolver um determinado problema é através da judicialização, transferindo para o Poder Judiciário, por meio impositivo de sentença, a tarefa de alcançar a paz social e primado da justiça (Silva, 2017).

Logicamente, não se despreza o papel fundamental do Poder Judiciário que exerce função constitucionalmente relevante. Por ordem, Cintra, Grinover e Dinamarco (1995) destaca que o protagonismo do Estado, através da função judiciária, foi e ainda é essencial para a

pacificação social, sobretudo no período em que não havia regulação de direitos e previsão de procedimentos, prevalecendo o mais forte sobre o mais fraco<sup>17</sup>.

Precipuamente, a jurisdição estatal, meio heterocompositivo de resolução de conflitos (ao lado da arbitragem<sup>18</sup>, a exemplo), concretiza-se através de sentenças oriundas de juízes de direito, investidos de poder jurisdicional, que utiliza a Lei, Jurisprudência, Princípios Gerais do Direito, dentro outras fontes impostas para uma solução adequada à lide. A decisão judicial põe um processo vinculativo e coercitivo, declarando quem tem ou não tem razão, ao estilo “ganha-perde” (Bastos, 2014).

**Quadro 4:** Características da forma judicial e da arbitragem de resolução de conflitos

<b>Forma Judicial</b>	<b>Arbitragem</b>
O juiz, terceiro alheio às partes, designado pelo Estado para resolver o conflito.	O árbitro, terceiro alheio às partes, designado pelos próprios envolvidos para resolver o conflito.
Decisão de observância obrigatória pelas partes.	O árbitro exerce a função de julgador e decide imperativamente.
O juiz pode utilizar da força coercitiva para garantir o cumprimento da decisão, independentemente da vontade das partes.	Decisão do árbitro é vinculante para as partes. Sentença arbitral possui força executiva extrajudicial.
Custos consideráveis para a propositura e encaminhamento do procedimento judicial.	Custos consideráveis para a propositura e encaminhamento do procedimento judicial.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das leituras de Carmona (1998); Almeida (2006); Bastos (2014); Tartuce (2019); Falleck (2020).

O quadro 4 condensa as principais características da forma judicial e da arbitragem, modalidades heterocompositivas de resolução de conflitos. Para Watanabe (2008) acredita-se que no Brasil, os gestores públicos e os administrados, em geral, valorizam consideravelmente a cultura da sentença, do processo e do litígio, vez que um dos grandes obstáculos para a maior utilização de meios consensuais ou autocompositivos é a própria formação acadêmica dos profissionais do direito (advogados, juízes, promotores, servidores, dentre outros), direcionando-se sempre para a solução contenciosa. O referido autor ainda afirma que essa

<sup>17</sup> A chamada autotutela é caracterizada pela utilização da força pelos envolvidos nos conflitos, sem qualquer proteção por parte do Estado. De sorte que, o próprio indivíduo tutela seus interesses e direitos, não havendo qualquer limitação ou procedimentalização.

<sup>18</sup> A arbitragem consiste em um processo de cunho privado, no qual as partes escolhem um terceiro capacitado na demanda, o árbitro, que irá decidir a respeito da querela. Portanto, o árbitro exerce função de julgador e decide de forma imperativa, similar ao magistrado no âmbito da forma judicial de resolver conflitos.

cultura do litígio ou da sentença será gradualmente substituída pela cultura da pacificação por meio da consensualidade.

De fato, na sociedade contemporânea, caracterizada por relações complexas e embates nas organizações e nas instituições, são necessários conhecimentos que reforcem a utilização de outros mecanismos para sua resolução. Assim, assume-se como de suma importância os meios autocompositivos de resolução de conflitos, ou seja, a administração (prevenção ou resolução) a partir da consensualidade das partes. A autocomposição parte da premissa do diálogo e não mais do império da força.

Godinho Pereira (2016) sustenta que a sociedade contemporânea (diferentes organizações e instituições públicas/privadas) exige formas diferenciadas<sup>19</sup> de resolver os conflitos, com menos onerosidade e, mais sensibilidade e fluidez, sendo que, o próprio contexto social fomenta a utilização de meios consensuais de resolução, com vantagens marcantes como a autonomia dos envolvidos, a informalidade, a flexibilidade do procedimento e a celeridade. Dessa forma, esses métodos possibilitam o diálogo construtivo, a valorização das singularidades das partes, a identificação do contexto relacional, o tratamento positivo e colaborativo do conflito.

Ainda assim, Demarchi (2008) reforça que, sendo viáveis as partes resolverem a demanda sem a ingerência direta de terceiros, prevalecerá à cooperação sobre a competição, configurando meios não adversariais de conflito.

No âmbito de uma organização/instituição pública é imprescindível que a AP ofereça um leque de mecanismos de resolução de conflitos<sup>20</sup>, especialmente nas contendas que extrapolaram as esferas particulares dos envolvidos (pertencente ou não aos quadros da administração), uma vez que a autoridade gestora, tendo ciência, necessita encontrar alguma resposta que satisfaça o interesse público e o interesse das partes conflitantes.

Neste contexto, há cada vez mais estímulos para que Administração Pública adote a consensualidade como forma de gerir demandas conflituosas. A partir disso, surgem diversas

---

<sup>19</sup> Calmon (2008) critica a expressão meios “alternativos” de resolução de conflitos. A expressão “meio alternativo” confronta com o meio judicial de resolver demandas. Entretanto, o meio mais antigo de resolução de conflitos não é o judicial e sim a autotutela, o que prejudicaria o termo “alternativo”. Ademais, o que importa não é classificar um meio como padrão ou alternativo, mas sua operacionalidade e efetividade, sendo mais apropriado designar como meio adequados de resolução de conflitos.

<sup>20</sup> É importa registrar a expressão “sistema multiportas”, terminologia originariamente utilizada pelo professor Frank Sander (Harvard), em 1976, em uma conferência, sendo publicada em 1979. O sistema multiportas representa a disponibilidade de utilização de várias formas de resolução de conflitos pelas partes, conforme as situações e características do caso concreto, na busca pela cultura da paz.

legislações, como a Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB - e o Código de Processo Civil – CPC -, dentre outras.

Os meios consensuais de resolução de conflitos passíveis de adoção pela Administração Pública compartilharam características comuns, conforme afirma Godinho Pereira (2016), a saber: a) informalidade; b) sigilo; c) favorecimento da autodeterminação; e d) sensibilidade. Da mesma forma, o autor ainda aduz que os meios consensuais mais frequentemente utilizados são a negociação, a conciliação e mediação; não obstante, existe ainda a constelação sistêmica, aplicado nos conflitos de família, nas Varas Especializadas do Poder Judiciário.

É oportuno, dentro dos meios consensuais de resolução conflito mais utilizados e passíveis de adoção pela Administração Pública, delinear suas principais características, tendo em vista o cerne deste trabalho, que é dar uma maior atenção à mediação. Neste ponto, prima-se pela importância desse mecanismo.

### **3.4.2 Negociação**

A negociação consiste em um meio de resolução de conflito, a partir da consensualidade. O objetivo principal da negociação é a obtenção da mútua satisfação das partes envolvidas. Assim, a “negociação pode ser conceituada como um conjunto de atos que visam a solução de conflitos das mais variadas espécies, como conflitos pessoais, profissionais, políticos, familiares, jurídicos, trabalhistas, empresariais e etc.” (Scavone Junior, 2023, p.269).

Sustenta ainda, Calmon (2008) que a negociação é desenvolvida pelos conflitantes sem a interferência de terceiros, através da iniciativa de pelo menos uma das partes, com fito na resolução da demanda. A técnica utilizada é permeada pela postura e habilidade do negociador, que mistura o conhecimento sobre o objeto da demanda, administrando o tempo e fortalecendo a confiança no diálogo, a fim de obter a transação (Scavone Junior, 2023).

No que diz respeito à utilização desse meio, aduz Zapparoli (2020) que pode ser ou não um processo autônomo de resolução de conflitos. Assim, a negociação pode ser utilizada dentro do processo de mediação ou conciliação, podendo ser exercida pelas próprias partes, seus representantes ou terceiro envolvido. Logo, quando utilizada pelas partes envolvidas no conflito, a negociação caracteriza-se como um relacionamento de barganha, posto que o objetivo é intrínseco de qualquer demanda de interesses contrapostos. De tal sorte, os negociantes se aproximam temporariamente com o escopo de dizer um ao outro suas reais necessidades e interesses, trocando informações e saneando pontos controversos, estabelecendo entre as partes relação de confiança, pactuado dentro do litígio (Moore, 2014).

Essa técnica, quando utilizada dentro da perspectiva de um processo de resolução já existente, pode ser encarada como um conjunto de artifícios que as partes, e especialmente o facilitador - a exemplo, do conciliador ou mediador - pode lançar mão para obter o melhor resultado possível de forma consensual, restabelecendo, se possível, a harmonia e o respeito no relacionamento interpessoal abalado pelo conflito.

Portanto, embora seja um tópico abordado pela doutrina, a negociação, para fins deste trabalho, é apenas uma técnica, assim como a conciliação e a mediação. O desenho no âmbito dessa pesquisa é busca-se analisar a possibilidade de aplicação da mediação na Ouvidoria da URCA, órgão universitário em que o conflito sai da esfera de domínio e controle das partes, cabendo à Administração Pública gerir a demanda.

### **3.4.3 Conciliação**

A conciliação é um autêntico meio autocompositivo de resolver conflito, a partir da manifestação das partes, contando com um terceiro imparcial e sem vínculo na lide, sem poder de decisão, cabendo-lhe, não obstante, propor, sugerir e encaminhar soluções para o conflito, permanecendo a decisão final das partes envolvidas (Santos, 2004). Na mesma linha de entendimento, Calmon (2008) conceitua a conciliação como um diálogo entre as partes e o conciliador, com objetivo de encontrar a solução que seja conveniente, aceitável e factível para os envolvidos.

Via de regra, um dos traços marcantes desse método é que deve ser empregado para conflitos entre pessoas, sem vínculos anteriores. Assim, considerando que as partes não possuem vínculos (familiares, afetivos, laborais, dentre outros) pretéritos à demanda e inexistindo a necessidade de manutenção de vínculos futuros, a conciliação dispensa o aprofundamento em questões subjetivas. O objetivo reside no objeto em questão (patrimônio, bens, serviços, obrigações, entre outros), não priorizando o relacionamento interpessoal (Demarchi, 2008).

Por sua vez, trata-se de meio consensual de resolução de conflito não adversarial, indicado para resolver lides objetivas, nas quais não existe entre as partes um relacionamento prévio, sendo o único contato existente a própria necessidade de reparar algum tipo de dano, representando um encontro simplesmente ocasional, a exemplo de um litígio indenizatório decorrente de um acidente de trânsito.

No que se refere ao procedimento, à conciliação possui uma sequência de atos organizados, sob a condução do conciliador junto às partes, onde essas partes anuem às regras

e exarar disponibilidade sobre o procedimento apresentado. Ao terceiro denominado facilitador/conciliador, cabe a partir do conhecimento acerca do conflito, propor uma solução viável para os demandantes, possibilitando um acordo que finda a lide (Santos, 2004).

Acerca da adoção desse método, como meio resolutivo por parte do Estado (Poder Judiciário), o Código de Processo Civil, tratando-se de procedimento comum (CPC, art. 318 e seguintes), prevê a designação de audiência de conciliação em todos os processos (CPC, art. 334). Em que pese, em muitas comarcas, mesmo diante da evidente obrigatoriedade da lei, essas audiências não são realizadas, sendo determinada ao juízo, a citação do requerido para contestar, fundando a decisão no art. 139, VI do CPC<sup>21</sup>. (Brasil, 2015)

Em posição excepcional, Tartuce (2020) entende que, mesmo priorizando as questões objetivas do conflito, a conciliação pode implicar, ainda que indiretamente, em questões subjetivas das partes. O autor afirma ainda que o procedimento de conciliar ocasiona a participação ativa na comunicação, favorecendo a relação para o diálogo e auxiliando na busca de soluções viáveis, a fim de encerrar o litígio. Em geral, esse pode não se revelar o meio consensual mais apropriado para resolver conflito entre partes com vínculos preexistentes, como por exemplo, entre professor e aluno; servidor e administração.

Ainda assim, considera-se que no âmbito da ouvidoria de uma instituição de ensino superior pública, os conflitos suplicam por uma reconstrução dos métodos resolutivos, primando pela harmonia dos relacionamentos interpessoais e institucionais, sendo que a conciliação, sob a ótica tradicional, não se adequa para tal feito.

Logo, e em conformidade com o ventilado acima, é possível, dependendo das técnicas utilizadas, usar da conciliação para além de uma formulação objetiva de um acordo entre as partes, focando também nas relações subjetivas, o que em muito se aproxima da mediação.

#### 3.4.4 **Mediação**

A mediação é outra forma de resolução de conflito a partir da consensualidade. Os envolvidos, de maneira voluntária e amistosa, submetem-se a sessão de mediação, intermediada pelo mediador, terceiro imparcial, que facilita, auxilia e incentiva as partes no objetivo de composição (Calmon, 2008).

---

<sup>21</sup> A conciliação foi prestigiada pelo Código de Processo Civil de 2015, de tal sorte que o não comparecimento injustificado de qualquer das partes representará ato atentatório à dignidade da justiça e ensejará multa de até 2% do valor da causa ou da vantagem pretendida (CPC, § 8º do art. 334).

Ela é uma espécie de negociação com a inserção de um terceiro facilitador. Assim, Vezzulla (2001, p. 79) afirma que “a mediação oferece um ambiente propício para que duas ou mais pessoas envolvidas no conflito possam dialogar sobre ele, assumindo uma conduta de cooperativa e pacífica”.

No âmbito da legislação brasileira, a Lei de nº 13.140/2015 regulamentou a utilização da mediação entre particulares como mecanismo alternativo de resolução e sobre a autocomposição na esfera da Administração Pública. Na dicção da referida lei, a mediação é uma “atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (Brasil, 2015).

Do mesmo modo da conciliação, a participação dos envolvidos no conflito em sessão de mediação depende da voluntariedade, característica indissociável dos meios consensuais; de tal forma que só poderá haver mediação onde existir autonomia e livre manifestação de vontade. Nesse ínterim, além da característica da voluntariedade, a confiabilidade e confidencialidade são marcas inafastáveis da mediação<sup>22</sup>. Pois, o processo escolhido pelos envolvidos, no conflito, necessita ser confiável e as informações ali tratadas precisam ser protegidas (Braga Neto, 2020). Doravante, asseguradas pela segurança da mediação, os conflitantes poderão dialogar e resolver o litígio integralmente ou parcialmente.

Conforme sustentado, o terceiro imparcial, chamado de mediador, não substitui a vontade dos litigantes, sendo o processo de mediação destinado e gerenciado por eles; propondo, criando e decidindo a melhor solução para o litígio, em oposição aos modelos de soluções impostas por terceiros (Vezzulla, 2001). A atividade prática do mediador é facilitar o diálogo, estimular a reflexão das partes por diversos ângulos, exercitando o ouvir, o falar e desarmando os protagonistas do conflito (Lorencini, 2020).

Um dos diferenciais da mediação em relação aos demais meios de resolução reside no fato de ser um método que não se limita apenas a uma solução formal do conflito. A mediação, por sua vez, busca construir uma solução com lastro na satisfação dos interesses, expectativas, valores, necessidades, sentimentos e na perspectiva das relações entre as partes para o futuro (Braga Neto, 2020). Na mesma ótica, Maillart e Lagisnestra Júnior (2015) sustentam que a mediação visa estimular a emancipação dos indivíduos, na construção de uma sociedade autônoma, através do diálogo, buscando o entendimento mútuo principalmente na composição.

---

<sup>22</sup> Importante registrar que a Lei de Mediação expressamente estabelece os princípios que orientam e norteiam o procedimento da mediação: a) imparcialidade do mediador; b) isonomia entre as partes; c) oralidade; d) informalidade; e) autonomia das partes; f) busca do consenso; g) confidencialidade; e h) boa-fé.

Assim, evidencia a importância de cuidar do conflito não apenas no âmbito formal (termo de mediação), mas também a necessidade de estimular o relacionamento entre os participantes, a fim de que haja uma verdadeira pacificação nas relações antes conflituosas. Em destacada dicção, registra Warat (2018) que a mediação começa quando alcançam a capacidade de interpretar os símbolos, os ódios e os amores que os diferenciam. Nessa perspectiva, o meio de resolução de conflito mais dotado de sensibilidade é o método da mediação.

Além disso, essa é compreendida como uma verdadeira ferramenta de pacificação social. Não se restringe a um método de resolução; torna-se uma promissora forma de enxergar o mundo dos conflitos, proporcionando uma diferenciada abordagem e tratamento das situações conflituosas, com ênfase na manutenção e paz das relações dos envolvidos (Fagúndez; Goulart, 2016).

Outrossim, em meio a uma determinada demanda, a negociação pode ser presença nos diferentes procedimentos resolutivos. Notadamente, adequa-se com um estágio inicial de diálogo entre os conflitantes. Contudo, frustrada esse método pela complexidade do evento conflitante, ou por conta de características peculiares, ou ainda em virtude do envolvimento sentimental das partes, a mediação surge como alternativa imediata para resolução.

Portanto, essa ferramenta resolutiva apresenta uma série de vantagens que despertam sua utilização, principalmente nos ambientes que existam conflitos interpessoais. Acolhidos e felizes com os resultados sensíveis (Vezulla, 2001), alista-se, alguns dos benefícios:

- I) Autonomia das partes;
- II) Sigilo entre os envolvidos;
- III) Tratamento aprofundado e exaustivo do conflito;
- IV) Tratamento sobre as relações já existentes entre os conflitantes, o que gera respeito e cooperação na busca pela solução;
- V) Menor onerosidade - tempo e recursos financeiros;
- VI) Satisfação de todos os envolvidos.

Para Calmon (2008), a mediação tem como vantagens a rapidez, confidencialidade, o bom custo-benefício e o alinhamento entre sensibilidade e produtividade. No quadro abaixo, estão condensadas as principais características de cada um dos meios autocompositivos apresentados neste trabalho.

**Quadro 5:** Características dos meios autocompositivos

<b>Negociação</b>	<b>Conciliação</b>	<b>Mediação</b>
Realizada pelas próprias partes sem a interferência de um terceiro;	Terceiro imparcial apresenta proposta e encaminha a solução, cabendo a decisão final às partes;	Terceiro facilitador sem poder decisório que busca novos olhares sobre a situação. Desenvolvimento do consenso entre as partes;
Objetiva um acordo entre as partes;	Busca a celebração de acordo;	Objetiva a resolução do conflito de forma global;
A Negociação procura resolver o conflito de forma objetiva, sendo um conjunto de técnicas que o mediador ou conciliador pode lançar mão.	Indicada para a resolução de conflitos objetivo, quando não existe vínculo preexistente entre as partes envolvidas no conflito.	Busca construir uma solução com base na satisfação dos interesses, legítimas expectativas, desejos, valores, sentimentos e necessidades das partes.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Vezzulla (2001); Calmon (2018); Warat (2018); Braga Neto (2020); Tartuce (2020).

Em suma, os diversos meios consensuais de resolução de conflitos apresentados nessa pesquisa possuem o escopo de subsidiar uma mudança pragmática na resolução de demandas que envolvam a Administração Pública, a partir da consensualidade. A ideia é de que essa transformação alcance também os ambientes universitários, inclusive, por meio do incentivo legislativo e doutrinário, da visão e do comportamento dos gestores públicos.

### **3.4.5 A Mediação de Conflitos na Ouvidoria Universitária**

A importância de implementar uma ouvidoria universitária não reside apenas na possibilidade de estudantes, docentes e servidores e demais integrantes da comunidade acadêmica terem seus direitos assegurados; a instituição cresce com o fortalecimento da ouvidoria universitária, que representa a “oportunidade que os indivíduos têm de participar da gestão da instituição na qual estão inseridos” (Podestá Junior, 2017, p.16).

Não obstante, a multiplicação de ouvidorias na esfera do ensino superior público, reserva certa resistência contrária à implementação desse órgão institucional. Desse modo, docentes, gestores e conselhos eventualmente contrários, e autoritários gerenciais configuram o maior obstáculo na construção e no fortalecimento das ouvidorias (Vilanova, 2012)

Tremem – e tremem – diante da perspectiva de um órgão de controle – ainda mais democrático! – que tenha força suficiente para sacudir os bolsões de ineficiência instalados na Universidade, e que se preocupa em conformar o funcionamento dessa instituição aos interesses da sociedade. (GOMES, 2017, p. 138)

O fato é que não são poucas as demandas de estudantes em face de colegas, de professores, de servidores, e de outros membros do corpo universitário; demandas e conflitos que vão desde o não cumprimento de deveres funcionais até denúncias de assédios e humilhações no ambiente acadêmico.

Sobre a temática, assevera Vilanova (2012, p.22) que não é raro ocorrer ameaças de retaliações como forma de impedir que as partes se sentindo prejudicadas acionem à ouvidoria, ainda que essa resguarde a identidade do denunciante. No seio acadêmico, é ainda comum denúncias de situações de abuso de poder, de perseguição, de atos arbitrários, dentre inúmeras ocorrências que demandam respostas das ouvidorias universitárias.

Esses conflitos, quando não tratados adequadamente, podem ocasionar sérios prejuízos. Podestá Júnior (2017) afirma que, uma vez desprezados, esses conflitos podem resultar em traumas psicológicos para as partes, desgaste na operacionalidade da instituição e desconfiança na administração universitária.

Ainda assim, pontifica Vilanova (2012) que o desafio da ouvidoria universitária é despertar nas autoridades a letargia burocrática, da omissão e o compromisso de resolver, da forma mais adequada possível, as demandas acadêmicas. Trata-se, portanto, de um estilo de gerir a coisa pública, voltado ao bem comum, tomando por base o melhor interesse e a manutenção das boas relações institucionais.

Assim, a ouvidoria universitária não pode ser considerada uma “inimiga” da instituição. Pelo contrário, é uma ferramenta para o crescimento institucional, enquanto organização social. Nesse ponto, é importante ressaltar que o próprio ambiente educacional, neste caso, o ambiente universitário, sofreu diversas transformações ao longo dos últimos dois séculos.

Nos últimos tempos, observamos mudanças substanciais em nossa sociedade, que têm alterado, significativamente, o estilo de vida e as relações interpessoais. Diversos especialistas estudam e discutem acerca das influências do mundo moderno nas relações humanas, e entre os inúmeros fatores contemporâneos que impactam diretamente nas mudanças sociais, destacam-se: a revolução tecnológica, as intensas mudanças na forma de comunicação, a abundante quantidade de informação disponível e mutável, a crise ética e moral e o indesejável aumento da permissividade que minimiza o valor do bom senso e macula os limites do permitido e do proibido nas relações sociais. Além destes, é possível denotar a excessiva competitividade

e o imediatismo, especialmente, na constante busca pelo sucesso e pela felicidade instantânea. Esses fatores, somados, à grande diversidade cultural e às drásticas mudanças na estrutura familiar, exigem, dentro do ambiente universitário, a adoção de condutas que busquem resgatar o valor da boa convivência e do respeito mútuo (Barreiro, 2017, p. 138).

Esse panorama, contemporâneo universitário, exige da Administração Pública um gerir com transparência, sensibilidade e sempre atento aos meios mais adequados para tratar os conflitos internos (entre alunos, professores e servidores). Indubitavelmente, a ouvidoria universitária é um instrumento de fortalecimento da instituição de ensino superior, ainda mais com a possibilidade de utilização da mediação de conflitos como forma de resolução de conflitos.

Nesse sentido, a ouvidoria universitária, órgão desburocratizador, é o espaço que talvez seja mais adequado para “promover o abraço das diferentes falas dos sujeitos, reuni-las, recompô-las para compreender o ambiente organizacional, decifrar os códigos de sua cultura” (Glüer, 2006, p.13).

Neste contexto sobre as ouvidorias universitárias, é interessante considerar “a importância da construção de processos interativos e dialógicos entre a ouvidoria e as instâncias acadêmicas, as administrativas e a comunidade, considerando a peculiaridade e diversidade” das universidades (Perseguino, 2017, p.47).

Além disso, os processos interativos – dialogia entre ouvinte e falante – deixam clara a importância da mediação como meio consensual de resolução que valoriza a comunicação. Assim, é através dela que permite às partes diálogos produtivos e profissionais capacitados no dialogar, e nesse sentido, a ouvidoria mostra-se como “um território de trocas de símbolos de objetos discursivos” (Roman, 2012). E, no âmbito universitário, está assume posição de relevo no organograma institucional da universidade.

O êxito desse órgão logicamente depende do compromisso dos gestores e servidores que lidam com as demandas internas e externas do ambiente acadêmico, a fim de atender as provocações, em razoável prazo e da forma mais adequada possível, fortalecendo a instituição e a preservação das relações interpessoais entre os agentes pertencentes ao meio universitário.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa trata-se de um estudo descritivo (Gil, 2017), de abordagem qualitativa, com delineamento documental. No que diz respeito às pesquisas qualitativas, é conceituada de forma ampla por diversos autores, abrangendo uma variedade de atividades de investigação específicas. A abordagem qualitativa tem como principal objetivo a exploração do significado dos dados, com base na percepção do fenômeno dentro do contexto em que ocorre.

Ainda assim, busca não apenas retratar a aparência do fenômeno, mas também desvendar suas essências, procurando explicar sua origem, suas relações e mudanças, além de tentar intuir possíveis consequências. Ao adotar essa abordagem, possibilita uma investigação mais profunda das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e de suas interações, enfatizando a importância do contato direto com a situação investigada, ao mesmo tempo em que permanece aberta para capturar a individualidade e os múltiplos significados envolvidos (Gil, 2017; Bogdan; Biklen, 2013). A saber, oferece uma abordagem flexível que permite uma exploração rica e aprofundada de fenômenos complexos, enfatizando a compreensão contextual e a valorização da diversidade de perspectivas, o que a torna uma ferramenta valiosa para a investigação em diversas áreas do conhecimento (Marconi; Lakatos, 2017).

Neste presente trabalho, é abordado o estágio institucional da ouvidoria universitária da URCA, através dos relatórios emitidos pelo órgão entre os anos de 2018 a 2022. Assim, o foco reside em analisar a estrutura da ouvidoria universitária, considerando sua importância na Administração Pública.

A pesquisa, no âmbito do propósito, é descritiva, cuja finalidade principal é a apresentação detalhada das características de uma população ou fenômeno específico. Além disso, pode ser concebida com o intuito de identificar eventuais conexões entre variáveis. É notável a abundância de estudos que se enquadram na categoria de pesquisas descritivas, sendo a escolha mais comum para investigações com objetivos profissionais (Vergara, 2016).

A pesquisa documental desempenha um papel essencial em diversas disciplinas das ciências sociais e representa um dos métodos fundamentais na área da História e da Economia. Em sua estrutura, ela compartilha muitos pontos em comum um deles é a pesquisa bibliográfica, onde ambas usam dados já existentes para validação do objetivo da pesquisa.

No entanto, a distinção principal reside na natureza das fontes empregadas. Enquanto a pesquisa bibliográfica baseia-se em materiais produzidos por autores, com o intuito específico de serem lidos por públicos particulares, a pesquisa documental abrange uma ampla variedade

de documentos criados para diferentes finalidades, como registros, autorizações, comunicações, entre outros.

É importante observar que existem fontes que podem ser consideradas tanto bibliográficas quanto documentais, como relatórios de pesquisas, boletins e jornais de empresas, documentos legais e compilações estatísticas. Portanto, a distinção recomendada é considerar uma fonte como documental, quando o material consultado faz parte dos registros internos da organização; e como bibliográfica quando é obtido em bibliotecas ou em bases de dados (Gil, 2017).

Sob essa ótica, a partir dessa análise documental, e tendo como foco a ouvidoria da universidade - enquanto órgão receptor de demandas -, sobretudo no que se refere a sua estrutura, pessoal e seu protagonismo na organização administrativa da URCA, será examinada a possibilidade de utilização da mediação de conflitos em seu escopo, após a análise dos Relatórios de Gestão da Ouvidoria, entre os anos de 2018 a 2022, em consonância com a literatura encontrada.

Ao adotar essas abordagens, pretende-se obter uma compreensão abrangente e detalhada acerca da possibilidade da adoção do instrumento da mediação de conflitos no âmbito universitário, utilizando-se da análise dos documentos como principal fonte de dados.

Portanto, permitirá identificar os diversos conflitos no âmbito de uma IES pública, bem como a possibilidade de utilização de meio consensual na gestão de conflitos mais aplicável as situações recorrentes no dia a dia, contribuindo, assim, para a construção de conhecimento sobre a temática em tela.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E LÓCUS DA PESQUISA

As fontes documentais que irão compor a pesquisa são arquivos públicos. Estes, de acordo com Gil (2017), são considerados fontes clássicas. Assim, a pesquisa será realizada através do levantamento de documentos institucionais da Universidade Regional do Cariri – URCA, entre os anos de 2018 a 2022.

A instituição ora mencionada será utilizada como local para a pesquisa. Trata-se de uma universidade pública, criada pela Lei Estadual nº 11.191 de 09 de junho de 1986, autorizada por Decreto Presidencial de 11 de fevereiro de 1987 e, instalada em 07 de março de 1987. Em 1º de março de 1993 ela foi transformada em fundação, com o nome de Fundação Universidade Regional do Cariri.

**Figura 1:** Fachada da URCA



Fonte: SECITECE, 2024.

A URCA iniciou suas atividades com os cursos de Filosofia, Pedagogia, Letras, História, Geografia e História Natural (habilitação plena em Biologia), e depois foram incorporados os cursos de Ciências Econômicas, Direito, Formação de Tecnólogo, nas modalidades Construção Civil – Edifícios, Topografia e Estradas e Ciências (curta duração), integrantes da rede da Universidade Estadual do Ceará – UECE.

Atualmente, a URCA computou importantes expansões no seu eixo estrutural, a saber: o Museu de Paleontologia Prof. Plácido Cidade Nuvens em Santana do Cariri/CE, a implantação das unidades em Iguatu, Campos Sales e Missão Velha – região central do CE, a aprovação da candidatura do Araripe Geoparque Mundial da UNESCO com sucessivas avaliações exitosas, um projeto de grande ousadia e que já é referência no Brasil e na América Latina.

Atualmente, a instituição oferece 32 cursos de graduação, 16 especializações, 9 mestrados e 2 doutorados. Suas instalações acomodam mais de 11 mil estudantes, e já formou cerca de 33 mil pessoas. Consolidada como uma instituição pioneira no fortalecimento do desenvolvimento regional, atende a uma grande demanda de estudantes em toda a região.

Vale ressaltar, em conformidade com a grandeza da IES, a importância da mediação de conflitos na universidade. Essa contribui para a resolução construtiva, estabelecendo um ambiente acadêmico saudável. De fato, ao facilitar a comunicação eficaz entre estudantes, professores e funcionários, a mediação busca a promoção de uma compreensão mútua, com

fortalecimento nas relações interpessoais, criando um clima propício ao aprendizado. Essa abordagem não apenas contribui para o bem-estar individual, mas também para a eficiência administrativa e para o sucesso global da instituição educacional (URCA, 2023).

Por fim, no que tange à análise de relatórios, emitidos pela IES em questão, essa busca por meio da gestão de ouvidoria na universidade, compreender que a mediação de conflitos se apresenta como instrumento garantidor de uma resolução construtiva e saudável a partir da consensualidade.

#### 4.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

Os dados coletados são provenientes de uma busca acurada no site da Universidade Regional do Cariri, por meio do link do portal da ouvidoria: <http://www.urca.br/portal2/ouvidoria-urca/>. Neste endereço eletrônico, estão contidos os relatórios de gestão de ouvidoria dos últimos anos. São dados secundários, pois são relatórios anuais que compilam todas as informações e realizam comparações com os anos anteriores. Vale o destaque de que, até o momento, existem cinco documentos, em anexo, dos anos subsequentes a 2018 que estão disponíveis para acesso.

A amostra utilizada para investigação corresponde aos relatórios da ouvidoria da URCA entre os anos de 2018 a 2022. A escolha do referido intervalo temporal justifica-se por apresentar um lapso razoável para possivelmente a instituição aprimorar o órgão ouvidor. Ademais, no intervalo supracitado, ocorreu à pandemia da Covid-19, o que despertou o interesse do pesquisador em averiguar se houve mudanças significativas no âmbito da ouvidoria universitária da URCA.

Os documentos institucionais elencados que compõem a pesquisa foram obtidos a partir da leitura criteriosa, na íntegra, para confirmar se atendem ou não aos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, que são: relatório apresentado em inteiro teor e de autoria de domínio público.

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), que abrange diversas fases, a saber: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A análise de conteúdo é caracterizada

como um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens.

Imperioso complementar e descrever que realizar uma análise temática “(...) consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (Minayo, 2010, p. 621).

A operacionalização dessas etapas, conforme descrito, desdobram-se em três: a pré-análise, envolvendo a leitura flutuante; a constituição do corpus e a formulação de hipóteses e objetivos. Nesse estágio, são delineadas as unidades de registro, de contexto, de recortes, a modalidade de codificação e os conceitos teóricos que orientarão a análise subsequente do material coletado (Idem, 2010).

Os documentos institucionais serão discutidos a partir das seguintes categorias:

- Como a ouvidoria universitária da URCA se apresenta institucionalmente;
- Como são resolvidos os conflitos universitários no âmbito da ouvidoria da URCA;
- Existência de estrutura física e capacitação de profissionais para resolução de conflitos no âmbito da ouvidoria da IES;
- Resolução de conflitos universitários a partir da mediação;
- Compatibilidade de implantação da mediação de conflitos no âmbito ouvidoria da URCA.

Em seguida, vem à fase de exploração do material e do tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Assim, o pesquisador “(...) propõe interferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente” (Minayo, 2012, p. 621)

E, é por meio da análise de conteúdo que se pode verificar os levantamentos, nos quais serão buscadas as respostas para as questões, sendo confirmadas ou não, mas tendo a possibilidade da descoberta do que não é aparente, daquilo que se mostra encoberto pelas entrelinhas observadas nos relatórios.

A etapa de interpretação consistirá na análise mais profunda e na busca de significados para os dados. As informações serão agrupadas e comparadas, relacionando-as entre si, permitindo a identificação de padrões, de tendências e de relações dentro dos documentos. Serão feitas inferências e interpretações dos resultados, correlacionando-os com a revisão teórica e os objetivos da pesquisa.

#### 4.4 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA

Por não se tratar de uma pesquisa que envolve seres humanos e por estar embasado em documentos secundários, disponíveis publicamente, o estudo não necessita passar por avaliação e aceitação do Comitê de Ética em Pesquisa. No entanto, é importante garantir que estes estejam acessíveis legalmente e que seu uso se encontre em conformidade com as políticas e diretrizes dos proprietários dos documentos.

Durante a coleta e análise dos documentos, foi respeitada a privacidade e confidencialidade das informações pessoais contidas; serão adotadas medidas para evitar a divulgação indevida de dados sensíveis ou de informações que possam identificar indivíduos ou organizações, caso existam.

Igualmente, também serão seguidas as práticas adequadas de citação e atribuição de crédito aos autores ou criadores dos documentos utilizados neste estudo; fornecidas as referências completas para cada documento citado ou referenciado, respeitando os direitos autorais e intelectuais.

Em síntese, a abordagem imparcial e objetiva na seleção e na análise dos documentos será adotada. O estudo buscará evitar qualquer viés ou interpretação tendenciosa que possa distorcer os resultados. Bem como, os achados pertinentes aos objetivos da pesquisa estão apresentados de forma clara e transparente, com a devida contextualização e fundamentação teórica. Assim, todas as ações serão conduzidas com transparência e respeito aos princípios éticos que regem a pesquisa.

## 5 DESCRIÇÃO DOS RELATÓRIOS, DISCUSSÕES E RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as discussões e as reflexões sobre a possibilidade de aplicação da mediação no âmbito da ouvidoria da URCA, a partir da análise dos Relatórios de Gestão da Ouvidoria dos anos de 2018 a 2022, numa perspectiva qualificativa proposta pelo pesquisador; mediante a análise da pesquisa documental, alinhada ao referencial teórico.

Dessa forma, o capítulo foi dividido em quatro seções, com intuito de facilitar o entendimento e organizar, de forma lógica, as reflexões oriundas dessa análise, a saber: inicialmente descreve-se os pontos cruciais referentes à análise dos relatórios; em seguida, destaca o percurso e os desafios da Ouvidoria Universitária da Universidade Regional do Cariri; na seção seguinte, é apresentada pesquisa a respeito da estrutura administrativa das três Universidades, instituídas e mantidas pelo Governo do Estado do Ceará, quais sejam, Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Vale do Acaraú (UVA) e a Universidade Regional do Cariri (URCA), com escopo de averiguar a existência legal da Ouvidoria Universitária na referidas IES.

Por fim, na última seção, busca conciliar a realidade atual da Ouvidoria Universitária da URCA com a utilização da mediação de conflitos, a partir da necessidade de consolidação de canais democráticos no âmbito da IES.

### 5.1 DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA DA URCA - ANOS DE 2018 A 2022

Inicialmente, insta salientar que, dada a padronização e a feitura dos relatórios de gestão da ouvidoria da URCA, a descrição dos documentos será feita de forma global, realizando as observações pertinentes à luz dos cinco relatórios institucionais. Ademais, é de consignar que, para o intento desta pesquisa, não se buscará análise quantitativa das demandas, ainda que se reconheça a importância da respectiva análise.

Nesta oportunidade, o eixo central é observar o estado atual da ouvidoria universitária da URCA, evidenciando o cunho qualitativo da pesquisa, a fim de considerar a possibilidade e viabilidade de utilização da mediação de conflito no órgão ouvidor.

Em todas as edições dos relatórios pesquisados há uma padronização na estrutura documental. Os relatórios de 2018 a 2022 possuem:

- I) Introdução;

- II) Providências para melhorias em relação ao exercício anterior;
- III) A natureza das manifestações;
- IV) Comprometimento com as atividades da rede de ouvidorias;
- V) Ações e projetos inovadores propostos;
- VI) Atuação junto à gestão do órgão/entidade;
- VII) Sugestões e recomendações.

Importante registrar que, ao final de todos os relatórios, há o pronunciamento do dirigente da instituição a respeito do órgão ouvidor. Inserir fala

Desde o primeiro relatório (2018) ao último pesquisado (2022), observa-se que os documentos iniciam ressaltando a situação precária do órgão que, ao longo dos anos não possui estrutura física e pessoal adequada. Chama a atenção o fato de que, no ano de 2018, havia, para o funcionamento do órgão, dois ouvidores, sendo um titular e outro adjunto. Nos anos 2019, 2020, 2021 e 2022, a ouvidoria funcionou apenas com um componente, o ouvidor titular, que cumula a função de ouvidor e a função de gerente de suporte no Departamento de Tecnologia da Informação – DTI.

Na perspectiva de providências a serem tomadas para melhoria do órgão ouvidor, os relatórios apontam o que deve ser melhorado, bem como o que, de fato, foi melhorado no ano seguinte. Esse parâmetro de melhoria é abalizado pela Controladoria Geral do Estado - CGE, atuando ao lado da ouvidoria geral do Ceará, na supervisão e no melhoramento das ouvidorias.

Neste sentido, em todos os relatórios pesquisados, fica claro que não houve o cumprimento das recomendações de melhoramento, tais como estruturação física, equipe capacitada, cumprimento de prazo, aumento no índice de satisfação, regulamentação, dentre outras.

Os relatórios deixam claro que, por não possuir espaço físico próprio, a ouvidoria da URCA recebe as demandas, na maioria das vezes, de forma virtual, como e-mail e redes sociais; mas também recebe as demandas por outros mecanismos, como telefone e carta. Abaixo, estão demonstrados outros meios para comunicação com a ouvidoria. Pontua-se que não há indicativo de demanda que ingressou pela via presencial.

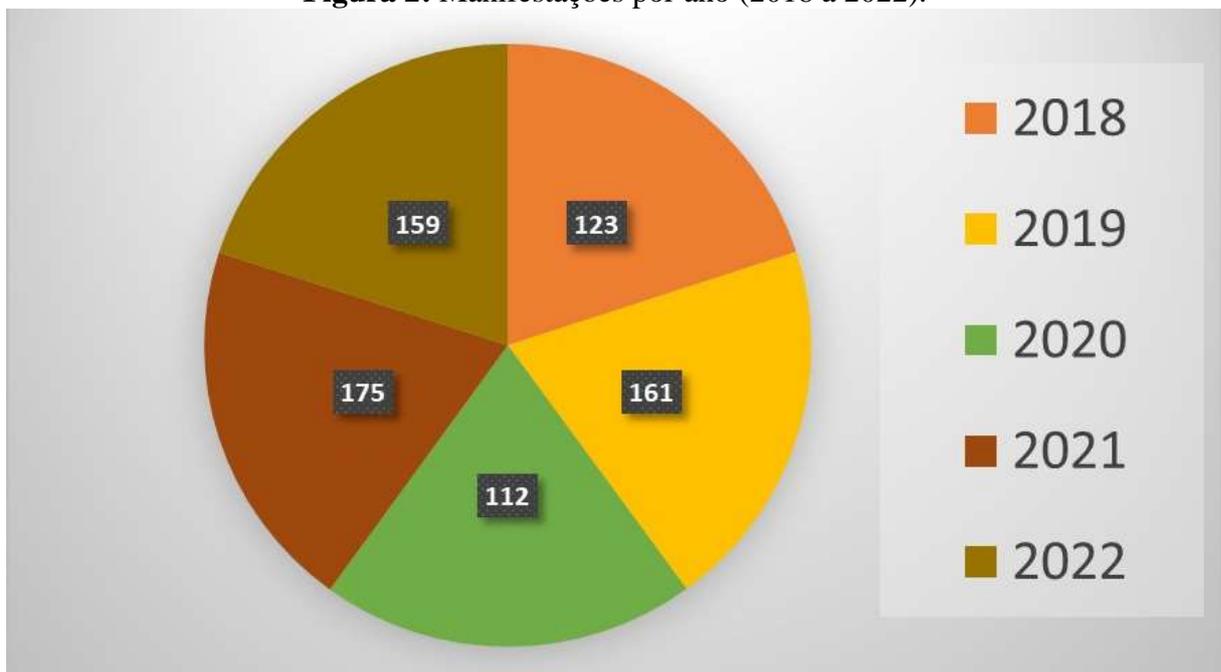
**Tabela 1: Manifestações por meio de entrada**

MEIOS	2018	2019	2020	2021	2022
Telefone 155	21	10	14	9	6
Internet	93	115	96	159	149

<b>Presencial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ceará App	X	X	0	0	0
Telefone Fixo	0	0	0	0	0
E-mail	7	3	2	7	4
Caixa de Sugestões	0	0	0	0	0
Facebook	2	2	0	0	0
Reclame Aqui	0	1	0	0	0
Instagram	0	0	0	0	0
Twitter	0	0	0	0	0
Carta	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos relatórios da ouvidoria da URCA entre os anos de 2018 a 2022.

**Figura 2:** Manifestações por ano (2018 a 2022).



Fonte: elaborado pelo autor, 2024.

A ausência de entradas de demandas pelo meio presencial não representa uma inexistência de conflitos, pelo contrário, a falta de um canal físico pode provocar o desestímulo dos interessados em buscar o órgão ouvidor.

Com relação à natureza ou assunto das demandas, os relatórios mostram que são vários os tipos de conflitos no âmbito universitário, alguns deles apontam: insatisfação com os serviços prestados, conduta inadequada de professor, concurso público, falta de professor, agressão verbal, insatisfação com a metodologia pedagógica e de avaliação, violência verbal, desentendimentos pessoais, procedimento para trancamento, desistência de curso, entre outros.

**Quadro 6: Manifestações por Assuntos/Sub-Assuntos**

ASSUNTOS	ASSUNTOS/SUB-ASSUNTOS	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Acúmulo Indevido de Cargos</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Andamento de Obras Públicas</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Apuração e Procedimentos Sobre Crimes Diversos</b>	Crimes Contra a Pessoa, Vida, Liberdade, Patrimônio, Furtos, Fraudes, etc.	1				
	Falsidade Ideológica (Fraudes e Falsificações)		1			
<b>Assédio Moral/Sexual</b>	Abordagem Constrangedora					1
	Ataques à Vida Pessoal		2	1		
	Comentários Sexuais					1
	Violência Sexual					2
	Violência Verbal		15	7	2	4
<b>Atraso/Falta de Pagamento de Pessoal</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Bolsa Estágio/Pesquisa/Extensão</b>	Atraso/Desconto no Pagamento		1			
	Problemas na Concessão		2			
<b>Calendário Acadêmico</b>	Sem Sub-assunto		3			
<b>Capacitação, Cursos e Eventos Institucionais</b>	Sem Sub-assunto	2				
<b>Carga Horária de Servidor/Colaborador</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Colaço de Grau</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Concurso Público/Seleção</b>	Sem Sub-assunto	10				
	Diversos		1			
	Divulgação do Resultado					4
	Insatisfação com a Comissão Organizadora				1	
	Insatisfação com a Comissão Organizadora			1		
	Irregularidades no Processo		1	2	3	11
	Procedimentos para Solicitação de Isenção			2		
	Realização de Concurso/Seleção		1	5	7	6
<b>Conduta Ética</b>	Sem Sub-assunto	4				
<b>Conduta Inadequada de Professor</b>	Agressão Verbal		1	1	5	
	Atividade Indevida em Sala de Aula			1		
	Conduta Inadequada de Professor	11				

	Insatisfação com a Metodologia de Avaliação		5		13	
	Insatisfação com a Metodologia Pedagógica		1	4	12	8
	Não Cumprimento de Conteúdo Programático			1		3
	Não Cumprimento de Horário		5	3		7
	Tratamento Indevido com Colegas/Alunos		1			
<b>Conduta Inadequada de Professor/Servidor</b>	Sem Sub-assunto	11				
<b>Conduta Inadequada de Servidor/Colaborador</b>	Desídia Funcional (Negligência, Desinteresse, Má Vontade, Outros)		1			
	Tratamento Indevido/Desrespeitoso com o Público		1			
<b>Conteúdo Programático de Cursos (Disciplina/Ementa)</b>	Sem Sub-assunto				2	3
<b>Coronavírus (Covid 19)</b>	Ações de Prevenção e Combate ao Corona vírus			2	3	1
	Ações para Servidores Públicos (Home Office, Suspensão de Férias, etc.)			25		
	Descumprimento de Medidas por Parte de Estabelecimentos Públicos e Privados			1		
	Funcionamento de Escolas e Procedimentos Escolares - Aula Presencial				1	
	Insatisfação com as Ações e Medidas Adotadas pelo Governo do Estado			1		
	Orientações Gerais (Prevenção e Plano de Contingência)			3		
	<b>Cursos de Pós-Graduação: Especialização, Mestrado e Doutorado</b>	Sem Sub-assunto	2			
<b>Cursos Ofertados pela Universidade</b>	Sem Sub-assunto		4			

<b>Descumprimento às Leis, Normas e Diretrizes Educacionais</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Descumprimento do Prazo de Resposta das Manifestações (Decreto nº 30.474)</b>	Sem Sub-assunto	2				
<b>Divulgação de Editais</b>	Sem Sub-assunto	2				
<b>Divulgação de Eventos na Instituição</b>	Sem Sub-assunto		1			
<b>Efetivo de Pessoal dos Órgãos e Entidades</b>	Colaboradores Terceirizados		1			
<b>Elogio aos Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Sem Sub-assunto	4	2			
<b>Estrutura e Funcionamento da Ouvidoria</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade</b>	Atendimento		1			
	Sem Sub-assunto	2				
	Estrutura Física	4	1			
<b>Expedição de Certificados/Diplomas/Históricos da Universidade</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Falta de Professor em Disciplina/Curso</b>	Sem Sub-assunto		1		11	14
<b>Implantação de Cursos Acadêmicos</b>	Sem Sub-assunto		2			2
<b>Implantação de Unidades de Ensino Superior e Técnico</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Informações Sobre Legislações Estaduais</b>	Sem Sub-assunto		1			
<b>Insatisfação com a Resposta da Instituição</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Insatisfação com o Atendimento/Serviço Prestado pelo Órgão</b>	Sem Sub-assunto	3				
<b>Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Atendimento Inadequado por Prestador de Serviços			2		
	Demora na entrega do Serviço/Produto		5			
	Demora no Atendimento	1	9	5	28	15
	Desatualização de Informações		4	3		

	Desorganização			X		5
	Formalidades e Burocracias		2			
	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	6				
	Instalações da Unidade (Salubridade, Sinalização, Acessibilidade)	1	2			
	Insuficiência de Material		3			
	Insuficiências de Pessoal	2			10	
	Mau Atendimento		9	5		
	Não Cumprimento de Normas e Procedimentos		23	6	13	4
	Não Cumprimento do Horário do Expediente	2	2			
	Problemas Tecnológicos		1	1		
<b>Investimentos em Programas/Projetos Governamentais</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Irregularidades em Processo de Seleção/Concurso</b>	Sem Sub-assunto	3				
<b>Melhoria das Condições de Trabalho do Servidor</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Nomeação dos Concursados</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Orientações Sobre a Prestação de Serviços dos Órgãos Públicos</b>	Sem Sub-assunto		3			
<b>Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Postura de Aluno</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Premiação de Programas e Projetos</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Procedimentos para Ingresso na Universidade</b>	Sem Sub-assunto				1	5
<b>Procedimentos para Matrícula</b>	Vestibular	11			4	6
<b>Procedimentos para Trancamento e Desistência de Curso/Disciplina</b>	Sem Sub-assunto				3	
<b>Processo Seletivo Para Professores Efetivos/Temporários</b>	Sem Sub-assunto	3				

<b>Programas e Projetos de Assistência Social</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Programas e Projetos Educacionais</b>	Sem Sub-assunto	2				
<b>Publicação de Trabalhos Científicos/Acadêmicos</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Reajuste de Salário</b>	Sem Sub-assunto	2				
<b>Restaurante Universitário</b>	Atraso no Fornecimento das Refeições					1
	Mau Atendimento					1
	Qualidade/Quantidade das Refeições					2
	Sem Sub-assunto	6				
<b>Segunda Via de Diploma/Histórico</b>	Sem Sub-assunto		2		2	2
<b>Sem Assunto</b>	Sem Sub-assunto	1	1			
<b>Sistemas Institucionais</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Solicitação de Documento</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Solicitação de Patrocínio</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Solicitação de Serviços On-line</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Tramitação de Processo Administrativo</b>	Ascensão Funcional		1			3
	Processos Diversos	1			1	
	Tempo de Contribuição					2
<b>Transferência/Mudança de Cursos</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Transporte Universitário</b>	Não Cumprimento de Horário		1			
<b>Uso Indevido de Veículo Oficial</b>	Sem Sub-assunto	1				
<b>Vestibular</b>	Cursinho Preparatório		1		1	
	Insatisfação com Aplicações da Prova		2			
	Insatisfação com Aplicadores das Provas				4	
	Interposição de Recursos		1			
	Isenção			1	3	
	Local e Data de Prova		1	1		
	Orientações e Procedimentos sobre o Edital			5	1	2
	Resultados		1	2		1
<b>Violação de Direitos Humanos Contra Pessoa com Deficiência</b>	Privação de Liberdade					2

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos relatórios de gestão de ouvidoria dos anos entre 2018 e 2022.

Cabe registrar, que os relatórios não especificam detidamente a natureza das demandas que ingressam na ouvidoria. Conforme o quadro ora apresentado, as manifestações são divididas por assuntos e subassuntos, sem, contudo, pormenorizar o tipo ocorrência.

Os relatórios apresentam ainda unidades de funcionamento dentro da instituição, que recebem também demandas, a saber: Pró-Reitoria de Ensino e Graduação, Campus Avançado de Iguatu, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Comissão Executiva de Vestibular, Centro de Humanidades, Chefia de Gabinete, Pró-Reitoria de Administração, Centro de Estudos Sociais, Departamento de Tecnologia da Informação, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Divisão de Pessoal.

Os relatórios ainda mencionam, quando possível identificar, os municípios de origem dos demandantes. No relatório de 2018, as demandas partiram dos interessados de origem das cidades Campos Sales, Crato, Iguatu, Juazeiro do Norte, Mauriti, Milagres, Missão Velha e Sobral, todas no Estado do Ceará. No ano de 2019, foram registrados demandantes de Juazeiro do Norte, Barbalha, Milagres, Porteiras, Fortaleza, Brejo Santo, Senador Pompeu, todos do Estado do Ceará. Foram registrados municípios de outros Estados, como Chapadinha e São José de Ribamar no Maranhão; e Salgueiro e São José do Belmonte, ambos de Pernambuco. Em 2020 e 2021, os demandantes tinham como sede Crato, Juazeiro do Norte, Iguatu, Fortaleza e Campos Sales. Em 2022, partiam de Crato, Juazeiro do Norte, Iguatu, Fortaleza.

É imperioso frisar que, apesar da importância do relatório de gestão, este ainda é silente quanto à maneira de tratar os conflitos, reclamações e denúncias que chegam ao ambiente ouvidor. Conforme exposto no quadro 7, várias são as matérias dos conflitos, devendo seu tratamento ser de acordo com a gravidade, o grau de litigiosidade, o tipo de setor; como também o envolvimento do discente e docente, ou demais colaboradores, entre outros tipos de parâmetros. A rigor, a ouvidoria universitária da URCA atua mais na função de encaminhamentos de demandas aos setores com posterior recebimento da resposta, do que propriamente como agente de transformação e pacificação no âmbito universitário.

Outro ponto avaliado é a ausência de padronização dos relatórios, prejudicando uma possível classificação das demandas, de forma a verificar a validade da aplicação da mediação como possível meio resolutivo. Vale salientar que as demandas, em geral, envolvem os conflitos interpessoais, tendo como atores alunos, professores, servidores e a própria instituição.

Nesse quesito, os conflitos, sobretudo os interpessoais, no âmbito da organização universitária, podem gerar tensão nas relações cotidianas, uma vez que não são tratadas adequadamente. Fica claro que os relatórios, apontam que a ouvidoria universitária da URCA

possui um papel mais formal do que propriamente material, o canal de participação existe, porém com recursos e mecanismos de resolução de conflitos inexistentes, tornando-se pauta controversa.

Embora os relatórios, de 2018 a 2022 mostrem um comprometimento por parte dos reitores com melhoria e reconhecimento do papel da ouvidoria, não se vislumbra, de forma efetiva, avanços significativos no aparato do órgão de um exercício para o outro, principalmente no quesito estrutura - espaço físico e suprimentos -, regulamentação, equipe capacitada para dirigir a ouvidoria, qualificação e padronização das demandas, e novas formas resolução dos conflitos através do diálogo.

## 5.2 PERCURSO E DESAFIOS DA OUVIDORIA DA UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI – URCA

A partir da análise dos relatórios da ouvidoria universitária da URCA, é perceptível identificar inúmeras dificuldades para a consolidação de um órgão-ouvidor forte e eficaz. No cenário de mudanças sociais, modelos de gestão mais recentes, conforme sustentado na literatura, exigem estruturas capazes de possibilitar a participação popular e o controle social (Bresser-Pereira, 2009).

Nessa perspectiva, a nova gestão pública, o que inclui a administração universitária, impõe ao gestor uma atuação com a maior eficiência e responsabilidade, proporcionando sensibilidade aos envolvidos, o que ressaí de forma cristalina do mandamento constitucional inserto no artigo 37, especialmente no §3º, inciso I (Brasil, 1988).

Nesse contexto, a sociedade contemporânea espera novos padrões de comportamento daqueles que atuam em nome da coisa pública. O cidadão passa a refletir e a reivindicar uma dimensão ativa de participação, com vistas a resolver os conflitos interpessoais, demandas e necessidades; sendo a gestão de conflito a não ser mais exclusivo ao Poder Judiciário (Bento, 2003); e é nesse cenário que se encaixa a importância das ouvidorias nas IES.

Desse modo, a ouvidoria da universidade é um canal de comunicação que oportuniza a participação dos atores da instituição - docentes, discentes, servidores, colaboradores, gestão e comunidade externa - na resolução dos conflitos inerentes ao âmbito universitário. Receber reclamações, solicitações, pedido de informações e, sobretudo diminuir as tensões dos conflitos estão entre as principais incumbências do órgão.

E, para que ocorra um bom funcionamento e atrelado a credibilidade é imprescindível que esse espaço esteja estruturado, a fim de que o órgão dê vazão às demandas e seja, de fato, uma via democrática concreta de pacificação social. No caso da Universidade Regional do Cariri, apesar da existência da Ouvidoria Universitária, esta necessita de um olhar mais zeloso, para não dizer prioritário, da administração superior, uma vez que os relatórios demonstram muitos desafios a serem superados no percurso de aprimoramento do órgão.

De acordo com os relatórios analisados (2018-2022), a ouvidoria da URCA não possui estrutura e nem equipe própria, funcionando, atualmente, apenas um ouvidor. Mesmo que, desde 2018, haja o reconhecimento da necessidade de aprimoramento do órgão na IES, observa-se que não ocorreu um avanço significativo quanto à estruturação ou aumento de quantitativo de pessoal, o que dificulta o seu desenvolvimento como órgão.

Percebe-se, ainda, que entre os anos de 2018 e 2022, duas gestões administraram a URCA, sendo que, o último relatório apresentado pela instituição, a ouvidoria permanece sem a devida atenção. O modelo funcional presente na instituição sequer considera parte da estrutura da organização, assim como não há previsão do órgão no estatuto da Universidade, o que representa uma desestima.

Conforme o relato acima, a URCA foi criada em uma atmosfera marcada pela transição do regime militar para o civil no âmbito universitário. Apesar dos avanços nos movimentos sociais, como os Diretórios Estudantis, as greves, fortalecimento dos Sindicatos dos Docentes e Servidores, o que transparece é que a Ouvidoria, como instrumento de resolução de conflito, de participação popular e de transparência, não recebeu os ventos da democracia.

Chama a atenção constatar que, de 1986 até o fechamento do último relatório de gestão (2022), o órgão ouvidor sequer está presente no organograma da Universidade. Marques e Carvalho (2017) corroboram a ideia de que as ouvidorias surgem no cenário de redemocratização, mas apontam que esse fato não salvaguardou a criação de canais, uma vez que o país vinha de um período muito raso em termos de participação social.

O amadurecimento da sociedade, com relação aos seus direitos e à viabilidade de reclamar de serviços, surge muito fortemente na década de 1990, com a edição do Código de Defesa do Consumidor (Iasbeck, 2012; Kalil, 2013).

A ouvidoria emerge como consequência da mudança de atitude das organizações em ambas as esferas – pública e privada. Ou seja, a possibilidade de reclamar permite ao cidadão controlar os serviços prestados pelo Estado; a reclamação é uma espécie do gênero direito à participação (Schier, 2002).

Com efeito, o clamor por resolutividade, por participação e por transparência bate às portas da Universidade. E, neste momento, torna-se claro que a URCA é, sem sombra de dúvida, protagonista no ensino, na pesquisa e na extensão na Região Nordeste. Muito por conta da localização estratégica; a organização universitária apesar de ter sede na cidade de Crato, Estado do Ceará, possui *campi* na cidade de Juazeiro do Norte, Barbalha, Campos Sales, Missão Velha, Mauriti, recebendo os alunos dos vários Estados, em especial daqueles que fazem fronteira com o Ceará.

De toda sorte, e conjuntamente com o crescimento do número de estudantes/professores e a implantação de novos cursos, as demandas e os conflitos passaram a serem maiores, considerando as mudanças e a complexidade da organização. Em que pese à importância da ouvidoria no processo de amadurecimento institucional, todos os relatórios analisados são uníssonos:

A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O seu espaço físico ainda indefinido, bem como a adequação de equipamentos e equipe de trabalho. A Reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade. A Gestão Superior da URCA foi empossada em 2019 e tem se empenhado, com envolvimento direto do Gabinete da Reitoria, em resolver os gargalos da Ouvidoria (Urca, 2020, p.3).

Inegavelmente, o fato de a ouvidoria não possuir espaço definido para o seu funcionamento, situação confessada nos relatórios, pode desestimular os discentes, os docentes, os servidores e a comunidade externa, enfim, a todos que buscarem o órgão, colocando em xeque sua força e seu grau de confiabilidade.

Mais uma vez, os relatórios são enfáticos a respeito do fato de que a ouvidoria universitária não possui equipe de trabalho para gerenciar as demandas, os conflitos e, nem para dar celeridade as respostas aos usuários do serviço. Tomando por base o último (ano 2022) publicado oficialmente pela instituição, a ouvidoria da URCA tem apenas um servidor responsável - ouvidor titular -, que desempenha função de maneira paralela à função de Gerente de Suporte no Departamento de Tecnologia da Informação – DTI na Universidade. Essa informação é importante, pois reforça a existência da desatenção para com o órgão ouvidor.

Neste caso, não cabe questionar o mérito do ouvidor titular, contudo fica certo que é impraticável gerenciar uma Ouvidoria Universitária de uma IES do porte da URCA com apenas um servidor efetivo, mas que cumula ao exercício da função outra atribuição; basta traçar um

quadro comparativo com a quantidade de demandas e de conflitos oriundos das relações no seio universitário.

Não há menção nos relatórios sobre o processo de escolha do ouvidor, nem de período de atuação ou regras de destituição, o que pode gerar insegurança para os usuários. Não foram expressos se existem critérios formalizados, claros e objetivos sobre a nomeação do ouvidor.

De acordo com o artigo 25 do Decreto Estadual nº 33.485 de 2020, que, dentre outras providências, institui requisitos que o ouvidor setorial, preferencialmente, deve atender à atuação da ouvidoria. Assim, por determinação normativa, o ouvidor deve possuir ensino superior completo, ter noções de informática, boa leitura e escrita, curso de certificação em ouvidoria e capacidade de articulação com as áreas internas e com o Órgão Central do Sistema Estadual de Ouvidoria (Ceará, 2020).

Em se tratando de Ouvidoria Universitária, é de fundamental importância a imparcialidade e capacidade técnica do ouvidor, vez que, além das atribuições de receber e tratar das demandas com sensibilidade, possui a função de contribuir para o processo de desburocratização e simplificação dos serviços públicos prestados pela instituição, sendo este traço diferenciador entre as Ouvidorias Universitárias e as Ouvidorias Institucionais (Ceará, 2020).

É oportuno o registro de que o ouvidor seja alguém independente e sagaz, para ser capaz de dar encaminhamentos, sem receio represálias por parte da administração superior. Conquanto, não é atribuição do ouvidor à proteção do órgão/entidade que representa, todavia, é o garantidor dos meios mais eficazes de escuta do cidadão quando deseje participar da administração pública sejam preservados (Iasbeck, 2012).

Decerto, ir contra a administração superior do órgão traz animosidades para o seu ofício. Assim, Gomes (2000) assevera que o ouvidor não é um servidor comum, mas sim alguém que se indis põe perante a organização, que se imbui de um perfil técnico-político para lidar com os mais diversos setores, em especial, no espaço das universidades.

O processo de apuração de demandas, conflitos e manifestações deve ser realizado através de um órgão estruturado, equipado e com pessoal capacitado, a fim de que o grau de confiabilidade seja considerável e o órgão não seja apenas mera formalidade, mas um meio materialmente responsável por resolver os impasses provenientes do seio universitário.

A minimização da ouvidoria, no âmbito universitário, chama a atenção para os dilemas éticos, afetando a imagem e a forma de como é que vista e conduzida à instituição. Afirmam Doxsey (2000); Roman (2012); Rodrigues (2012); Ribeiro (2016) que a liderança

administrativa deve atuar nas relações institucionais com respeito aos bons costumes e à lei, espelhando valores caros para a sociedade (justiça, equidade, transparência, dentre outros).

Nesse sentido, a atuação comprometida da administração superior, no âmbito da instituição de ensino, deve considerar como fundamental a criação e o fortalecimento de órgãos e equipamentos humanizados, além de instituir mecanismos jurídicos inspiradores de condutas éticas, sendo, a ouvidoria universitária um órgão estratégico no processo de humanização da instituição (Doxsey, 2000).

Os relatórios da ouvidoria da URCA evidenciam diversos desafios que podem interferir diretamente na procura e no bom atendimento do serviço ofertado à comunidade universitária. Conforme afirmação anterior, o órgão ouvidor da URCA não possui espaço físico para atendimento. Isso quer dizer que todas as manifestações dos interessados serão recebidas por canais diversos de atendimento como telefone, internet, redes sociais, dentre outros; não havendo atendimento presencial.

Basta verificar que dos anos de 2018 a 2022 para o ano corrente, não houve nenhuma manifestação por meio da entrada presencial, reforçando que não existe espaço físico e nem expediente de atendimento de modo presencial. Tal situação representa grave problema institucional.

No entanto, o atendimento “corpo a corpo” é de extrema importância, principalmente quando trata de demandas sensíveis, de conflitos interpessoais da organização e de disputas hierárquicas. Os autores, Podestá (2017) e Vilanova (2012) sustentam que, no contexto acadêmico, existem demandas sensíveis em termos de relação interpessoais – entre aluno, professores, servidores -, com denúncias, inclusive de assédio e ou humilhações no ambiente de trabalho (Iasbeck, 2012; Lyra, 2000).

A estima em oferecer um canal virtual de atendimento é interessante, porém, é valorosa também a manutenção de uma via presencial. É nesta última forma de atendimento que é possível fazer a escuta sensível, a percepção das fragilidades e o emocional das partes envolvidas, traduzindo a perspectiva da alteridade, conforme asseverado por Iasbeck (2012); Bortoloti e Flores (2014) e Maria, Pieri e Búrigo (2017).

Não menos importante, outro ponto que colidi com o desafio no âmbito da ouvidoria universitária é a falta de acessibilidade para Pessoa com Deficiência (PcD). Essa observação é intrigante, uma vez que trata de questão intimamente ligada à acessibilidade e permanência de discente, ou outro membro da comunidade acadêmica, em uma universidade que tem como missão a inovação e a inclusão.

Como algum membro da comunidade se sentirá acolhido se sequer existe meio necessário para utilizar da ferramenta? Essa situação deforma a atuação da ouvidoria, principalmente no tocante aos direitos de acesso e de comunicação ora restringidos, em especial para aqueles que necessitam de atendimento especializado.

Inegavelmente, a ouvidoria é um espaço de reconstrução de significados; a ausência ou falha no seu acesso impede a resolução de conflitos. É preocupante que esse desafio seja consistentemente apontado em todos os relatórios, exigindo uma postura urgente por parte da gestão superior da IES e do Governo do Estado do Ceará.

Ademais, além de uma estrutura saudável e acessível, é importante registrar que a capacitação da futura equipe é de extrema importância. Em conformidade, todos os relatórios analisados convergem para a necessidade de pessoal no âmbito da ouvidoria. De sorte que, não basta quantitativo de pessoal; é salutar, também, a qualificação e a preparação para receber as demandas, sejam pelas vias presencial ou virtual.

A capacitação dos servidores é fundamental em qualquer função ou departamento. Quanto aos ocupantes da ouvidoria, a importância deve ser redobrada, tendo em vista a carga emocional presente nos atendimentos, o que exige que o servidor esteja bem treinado, capacitado e emocionalmente saudável.

A ouvidoria universitária é setor estratégico da instituição, requerendo capacidade de atuação dos servidores em situações adversas e complexas que não são previstas em textos legais, mas que são oriundas do cotidiano, das divergências de opiniões, das tensões políticas e atritos profissionais dos participantes do sistema da IES.

Sabe-se que são muitos os percalços de ordem burocrática, financeira e até mesmo de logística para que a administração superior programe e concretize as diversas políticas públicas necessárias ao bom funcionamento da universidade. Sobretudo no caso de uma IES com formato de fundação pública, dependendo, também, de boas práticas da Administração Direta, no caso em tela, do governo do estado do Ceará.

Apesar de, no âmbito do estadual, o Ceará possuir legislação específica sobre ouvidoria, conforme anteriormente mencionada, não existe programa de melhoria ou de maturidade desenvolvido para as ouvidorias universitárias estaduais, o que pode dificultar a melhoria continuada dos referidos órgãos.

Identificar as falhas é o prelúdio para a correção, estruturação e aprimoramento do serviço. Reconhecido o protagonismo da ouvidoria universitária, cabe ao gestor universitário,

em diálogo com o Poder Executivo Estadual, enveredar esforços para viabilizar um órgão ouvidor forte, acessível a todos e capaz de sanar as lides oriundas do ambiente acadêmico.

O fortalecimento da ouvidoria universitária deve ser consequência não apenas do respeito à lei, mas, sobretudo da sua atuação criativa, persuasiva e diplomática no campo da resolução dos conflitos, da gestão participativa e da democracia.

### 5.3 OUVIDORIAS NAS UNIVERSIDADES CRIADAS E MANTIDAS PELO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

No âmbito territorial, jurídico e político, o governo do estado do Ceará é responsável por manter e fomentar a educação superior por meio de três instituições, a saber: Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Estadual Vale Acaraú (UVA) e a Universidade Regional do Cariri (URCA). Essas três universidades, através de campus espalhados pelo território cearense, entregam ensino, pesquisa e extensão para a comunidade, sendo instituições essenciais no desenvolvimento do estado.

Com o intuito de averiguar a existência ou previsão normativa da ouvidoria nas demais instituições de ensino superior mantidas pelo governo do estado Ceará, foram consultadas via portal da transparência do respectivo estado-membro a UECE, a UVA e URCA, sendo captado o organograma de cada uma das instituições, sendo possível observar a previsão ou não do órgão da Ouvidoria na Administração universitária.

A inquietação em consultar o panorama das ouvidorias nas instituições coirmãs da URCA nasce do interesse do pesquisador em constatar se a precariedade do órgão é algo exclusiva da instituição ora pesquisada ou é uma realidade das UECE e UVA. Registra-se, oportunamente, que não se pretende exaurir o estudo organizacional administrativo da UECE e UVA, vez que o *locus* da pesquisa é a ouvidoria universitária da URCA, sendo analisados os relatórios desta última instituição. Entretanto, o conhecimento da disposição organizacional das outras instituições possibilita reflexões acerca da ouvidoria no contexto da Administração Universitária do estado do Ceará.

Diante da consulta realizada, constatou-se como as ouvidorias são tratadas no âmbito legal, sendo possível compreender, sutilmente, o funcionamento desses canais à luz de como as instituições a que estão vinculadas tratam desse espaço, especialmente quanto ao seu reconhecimento no enquadramento organizacional.

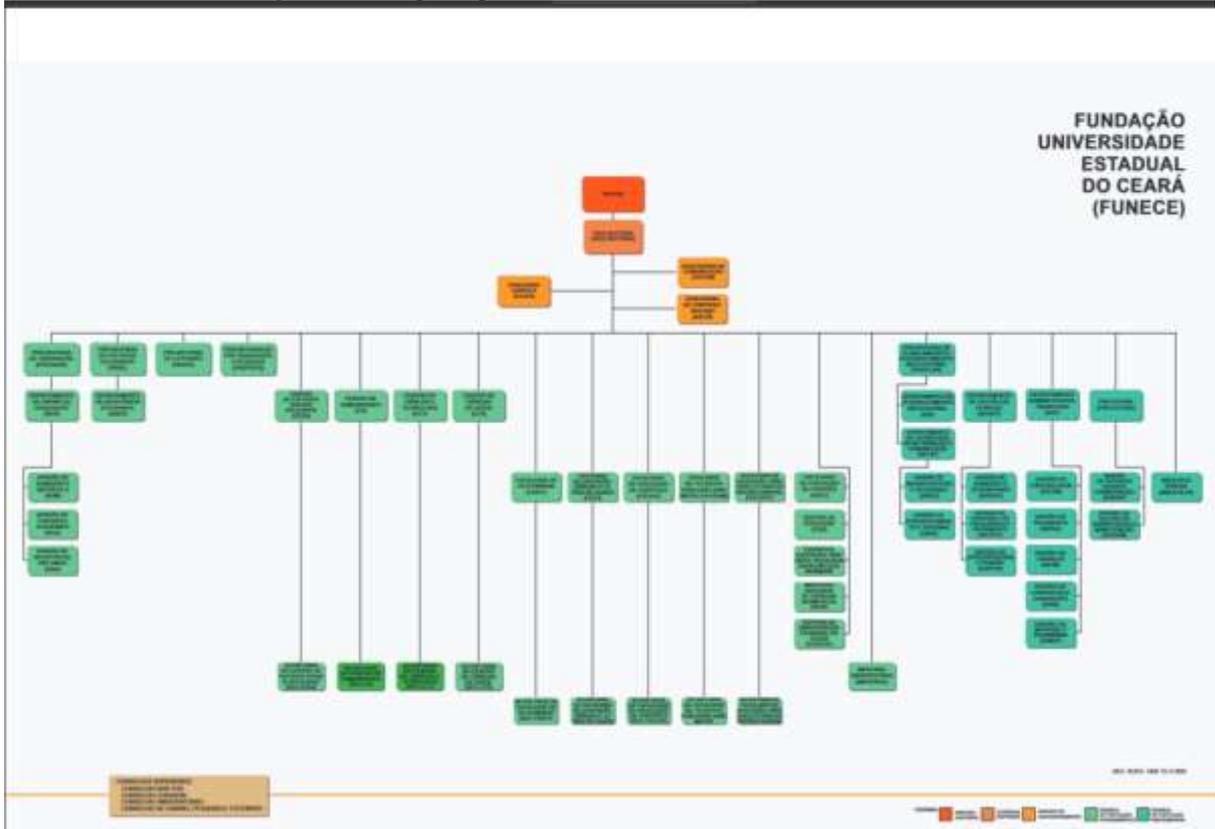
Assim, o pesquisador visitou os *sites* institucionais em buscas de informações que destacassem o trabalho da ouvidoria, sobretudo: 1) verificar a disposição do organograma da instituição e se a ouvidoria aparece vinculada à administração superior; 2) verificar a existência de regimento interno e/ou estatuto com previsão de existência da ouvidoria; e 3) verificar a existência de regimento interno da ouvidoria e/ou outro instrumento. Insta salientar que todas as informações foram verificadas no *site* das universidades. Porém, observou-se que nem todas as informações pretendidas foram acessadas com facilidade, vez que os materiais não estão dispostos de maneira categorizada nas páginas virtuais, o que torna um empecilho para o conhecimento da comunidade acadêmica e fortalecimento da ouvidoria.

A normatização e funcionamento das ouvidorias universitárias, em que pese existir um padrão mínimo de atuação, é diversa, pois cada gestão é única e o canal depende profundamente do comprometimento de sua administração superior para um bom exercício de trabalho à luz do que almejam as democracias participativas (Pereira; Vieira, 2017).

Crises institucionais, falta de atenção do ente político e alinhamento entre administração direta e indireta podem ser fatores que influenciam na não previsão organizacional da ouvidoria universitária e de sua ainda tímida estruturação. Em ambientes marcados pela diversidade cultural, política, econômica, ideológicas e social, com marcantes relações profissionais (aluno, professores, servidores e administração superior) é extremamente importante que a organização possua um sistema aberto de demandas, capaz de transmitir confiança e credibilidade para os usuários do serviço. Em se tratando de universidade, a necessidade de uma ouvidoria é ainda maior, tendo em vista que além da vasta possibilidade de conflitos interpessoais, a pacificação e o desenvolvimento social são compromissos assumidos documentos instituidores das instituições de ensino superior.

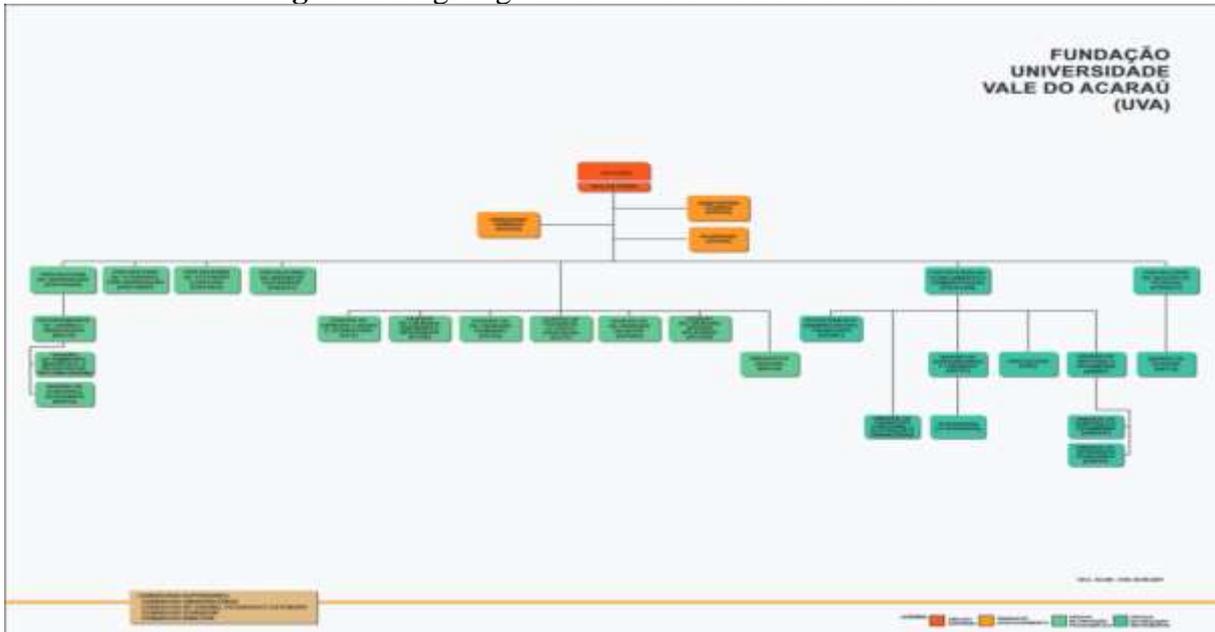
Inicialmente, foi possível verificar os organogramas das instituições com finalidade de observar se as ouvidorias universitárias estavam evidenciadas na estrutura administrativa da organização. A esse respeito, tem-se:

**Figura 3:** Organograma Universidade Estadual do Ceará



Fonte: FUNECE, 2024.

**Figura 4:** Organograma Universidade Vale do Acaraú



Fonte: UVA, 2024.



nº 96 de 2003, a fim de disciplinar o diálogo entre os interessados, que pretendem sugerir, criticar, demandar, e a administração superior. É alarmante a situação da URCA quanto à ouvidoria universitária.

A Universidade Regional Cariri não possui previsão da ouvidoria no seu estatuto e nem possui ato normativo que discipline, no âmbito interno, a existência e funcionalidade do órgão ouvidor universitário. Ou seja, a ouvidoria universitária da URCA existe e funciona, porém sem regulamentação. A situação é ainda mais delicada quando constatamos, a partir da análise dos relatórios da ouvidoria, que sequer a ouvidoria da URCA possui estrutura física, equipamento ou equipe de trabalho definida. O órgão ouvidor universitário carece de maior atenção, direcionando e investimento por parte da gestão universitária, tendo em vista que sequer possui espaço próprio para atendimento dos usuários.

Impede frisar que, passados quase 40 (quarenta) anos da promulgação da Constituição da República do Brasil, a URCA, referência acadêmica do estado do Ceará, não disciplinou a existência da ouvidoria universitária. Lembrando que a URCA foi criada em 1986, ou seja, na vanguarda do processo de redemocratização do país, o que denota que a falta de cuidado e atenção com a temática é um vício recorrente das diversas gestões que administraram a universidade ao longo de mais de 35 (trinta e cinco anos) de existência da IES.

Infere-se, portanto, que as três universidades instituídas e mantidas pelo poder público estadual demonstram entusiasmo e interesse em fortalecer suas respectivas ouvidorias. Todavia, especificamente em relação à URCA, necessário sustentar que as inações e/ou falta de prioridade na pauta organizacional da ouvidoria universitária pode afastar a participação usuários (alunos, professores, servidores, comunidade externa) e prejudica de sobremaneira o conceito de canal democrático intrínseco às ouvidorias.

Igualmente, resta afetada a funcionalidade do diálogo no âmbito da resolução de conflitos, vez que o convite à reflexão e ao debate amistoso, por intermédio da mediação, que conduz à resolução pacífica do conflito inexistente, indo na contramão de um serviço público prestado com eficiência, sensibilidade e participação do usuário (Fagundes; Goulart, 2016).

#### 5.4 POSSIBILIDADE DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA DA URCA

Para o atingimento dos objetivos de uma organização é fundamental o alinhamento em relação à estruturação organizacional, o que guarda relação com divisão do trabalho, fluxos,

tomada decisões e, sobretudo, a maneira de tratar os dados e os conflitos. Quando se está a falar de boa gestão de conflitos é elementar o envolvimento e o empenho da gestão superior bem como envolver todos os setores e ambientes na busca pela cultura da paz.

Conforme visto no referencial no teórico, o conflito, na acepção contemporânea, é desejável e, quando bem tratado, pode ser fato de crescimento de uma organização, tendo em vista possibilitar o diálogo, embate e tomada de decisões. O destino do conflito, funcional ou disfuncional, dependerá do modo como determinadas instituições lidam com os processos de conflito.

No caso da Universidade Regional do Cariri é resta patente a possibilidade de utilização da mediação como forma de resolução de conflitos no âmbito da ouvidoria universitária.

No âmbito do estado do Ceará, em relação à cultura de paz e do diálogo, é possível encontrar orientação e amparo para a utilização da mediação como meio autocompositivo na resolução de conflitos. O Decreto de nº 30.938/2012 que regula o sistema de ouvidoria do poder executivo estadual admite como política da ouvidoria do estado do Ceará e de suas setoriais o fomento a participação da sociedade e o exercício do controle, assegurando o direito à cidadania e à transparência dos serviços prestados pelo poder público, com atuação ética, equânime e isenta, por meio de escuta imparcial das partes envolvidas, preservando o direito de livre expressão e julgamento do cidadão (Ceará, 2012). E para o fortalecimento da política delineada para as ouvidorias, a mediação de conflitos é uma ferramenta facilitadora, vez que consiste em meio autocompositivo que preza pela sensibilidade, imparcialidade, escuta dos envolvidos e efetiva participação das partes na solução de demandas.

A ouvidoria universitária é o órgão da organização que recebe a maior quantidade de demandas conflituosas. Nos conflitos interpessoais, no âmbito acadêmico, os envolvidos buscam a ouvidoria a fim de que seus impasses sejam resolvidos com o diálogo e alteridade. Vale registrar que as relações interpessoais da organização geralmente possuem duração razoável, vez que são os envolvidos são alunos de graduação, pós-graduação, professores, servidores e demais colaboradores da instituição que estarão em contato por anos ou décadas. De sorte que, a mediação se traduz em um mecanismo que resgata a convivência e harmonia entre os litigantes.

Corroborando com essa perspectiva, Biachi, Jonathan e Meurer (2016) enfatizam que o desentendimento resolvido por diálogo e da construção de soluções de forma consensual e participativa contribuem para a promoção de mudanças efetivas, duradouras e reconhecidas por

aqueles a quem a disputa diz respeito, gerando benefício para as partes, inclusive para a harmonia e crescimento institucional.

A tarefa de obter eficiência, economicidade, razoabilidade e pacificação no âmbito de trabalho é tarefa demasiadamente complexa. Sobretudo em tempos de escassez e acentuada litigiosidade que no ambiente universitário é algo ainda mais intenso, tendo em vista as disputas ideológicas e disputas de poder, ensejadores das tensões.

Um caminho possível para um tratamento diferenciado das tensões na URCA seria a estruturação (jurídica, física e de pessoal) da ouvidoria universitária, com implantação de uma câmara de mediação de conflitos.

Inicialmente, a administração superior poderia tomar a iniciativa de disciplinar internamente o funcionamento da ouvidoria universitária, inclusive prevendo a possibilidade de submissão da demanda, quando cabível, ao procedimento de mediação de conflitos. Essa iniciativa jurídico-administrativa é extremamente importante para dar segurança jurídica aos interessados. Conforme constatado acima, nos termos dos relatórios analisados, não existe regramento específico na URCA a respeito da ouvidoria.

Em seguida, a fim de ampliar os canais de acesso aos usuários, possibilitar recebimento de demandas por meio físico e virtual. Atualmente, conforme consta nos relatórios analisados, apenas existe o meio virtual para acessar os serviços da ouvidoria, esta não possuindo ainda espaço físico próprio para receber os interessados. Acredita-se que se a URCA já tivesse um ambiente físico próprio o número de demandas seria bem maior, vez que um local acessível, aconchegante e na sede da instituição, estimularia a participação e a frequência dos alunos, professores e servidores no órgão.

É fundamental ainda a destinação de equipe própria e capacitada para fazer o serviço da ouvidoria funcionar bem. Não há como apenas um servidor, com cumulação de função, ser incumbido de gerir a ouvidoria universitária. Reclamações, sugestões, denúncias e os conflitos precisam ser tratados com sensibilidade, cautela e à luz de suas complexidades. Como observado, a URCA possui apenas um servidor, o ouvidor, para executar os serviços do órgão, atuando em cumulação de função.

É pertinente registrar, quanto ao quesito capacitação de pessoal, que o Decreto que regulamento o sistema de ouvidoria no Ceará, especificamente em seu artigo 11, inciso II, estabelece que o ouvidor setorial deverá possuir habilidade dentre outras, em mediação de conflitos, com atuação ética, empática e imparcial. Senão, vejamos:

## CAPÍTULO II DO OUVIDOR DO PERFIL DO OUVIDOR SETORIAL

Art.11. O perfil do Ouvidor Setorial de que trata o Art.4º, §1º, do Decreto nº 30.474, de 29 de março de 2011, atenderá aos requisitos:

I – Conhecimentos acerca da dinâmica de funcionamento institucional e da governança corporativa;

**II – Habilidade em mediação de conflitos, com atuação ética, empática e imparcial;**

III – Noções de Informática;

IV – Capacidade de articulação com o Órgão Estadual Central do Sistema de Ouvidoria; Parágrafo único. A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado validará o atendimento dos requisitos previstos no caput (grifo nosso) (Artigo 11 do Decreto 30.938, de 2012).

Assim, o ato de mediar já é intrínseco ao exercício da função de ouvidor. Cabe ao gestor da organização designar e capacitar o responsável pela ouvidoria, a fim de que a atuação seja em conformidade com as premissas legais.

Além do ouvidor, é interessante a designação de equipe de apoio, a partir também de profissionais capacitados, sensíveis e que acolham as demandas da universidade. Essa equipe pode ser formada por graduandos da própria instituição, vinculados por projeto de extensão<sup>24</sup>, professores e/ou servidores, cabendo à IES, dependendo da disponibilidade, quantificar o número necessário de pessoas da equipe de acordo com as necessidades atuais. As diretrizes e procedimentos para a resolução de conflitos na Universidade do devem levar em consideração uma gestão por competência, especialmente no recrutamento e designação de pessoal que atuará na atividade.

O fortalecimento regular da ouvidoria universitária possibilita a implantação da mediação de conflitos no âmbito da URCA, sem representar ônus para a administração superior.

Designar um espaço adequado e acessível com os suprimentos necessário para as sessões de mediação, pessoal capacitado e estímulo a cultura da paz fará com que parcela considerável das demandas sejam tratadas com sensibilidade e humanização, já que a mediação proporciona o diálogo e a restauração dos laços, sobretudo, em relações duradouras como no caso de conflitos interpessoais no seio da instituição.

Conforme análise anterior dos relatórios de gestão da ouvidoria universitária, os conflitos apresentados no órgão ouvidor são de diferentes assuntos, a saber: demora no atendimento, desorganização, realização de concurso/seleção, divulgação de resultado, insatisfação de metodologia pedagógica, não cumprimento de horários, não cumprimento de

---

<sup>24</sup> Importante frisar que a URCA possui o curso de bacharelado em Direito. A ouvidoria universitária pode, inclusive, um laboratório jurídico para os acadêmicos de Direito, principalmente para os que cursam ou já cursaram as disciplinas de Psicologia Jurídica e Prática Processual. Os estudantes, em sede de projeto de extensão, podem ser fervorosos aliados no fortalecimento da ouvidoria universitária.

conteúdo programático, discussões em sala de aula, violência verbal, comentários sexuais, mau atendimento; dentre outros assuntos.

Com o escopo do melhor tratamento do conflito, a equipe da ouvidoria universitária, através dos critérios legais e do potencial ofensivo do conflito, poderia promover a admissibilidade da demanda e verificar o cabimento da mediação na resolução, priorizando sua utilização nos conflitos interpessoais, convidando os envolvidos para o diálogo. Ocorrendo demandas gravosas, que constituam crimes ou infrações graves da legislação administrativa, o conflito seria tratado pelas instituições e/ou órgãos competentes, tendo em vista a gravidade do suposto fato.

Certo que no âmbito administrativo, a mediação na ouvidoria teria precedência à utilização do processo administrativo nas hipóteses compatíveis com o procedimento mediatório. Não é demais lembrar que uma vez exitosa a mediação, as partes celebrarão termo de acordo com fim de assegurar o compromisso de pacificação, sendo que em eventual descumprimento, o conflito será reanalisado e posteriormente tomada de decisão adequada, dependendo do caso.

Assim, a mediação não representa em hipótese alguma impunidade. E sim, resolução do conflito a partir da consensualidade, podendo reduzir o desgaste emocional, redução do tempo de litígio e o resgate das relações interpessoais do ambiente de trabalho, sendo plenamente possível e desejável sua utilização no âmbito da ouvidoria da URCA.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vivência na universidade revela que os conflitos estão cada vez mais intensos e recorrentes. Essa realidade exige da Administração Pública eficiência e tomada de decisão baseada nas necessidades da instituição. Assim, o intento investigativo realizado no âmbito da ouvidoria universitária da URCA, a partir dos relatórios de gestão, nos anos de 2018 a 2022, trouxeram à tona algumas inquietudes quanto ao funcionamento, estruturação e à forma de tratamento de demanda no órgão ouvidor.

A dinâmica apresentada tem por escopo jurídico a inauguração de uma nova ordem a partir da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, que propiciou a criação de ferramentas de participação, resolução de conflitos e controle dos atos administrativos por parte do cidadão, por meio de intensas discussões e lutas dos movimentos sociais, que se viam excluídos das mesas de negociação, nas esferas de poder do Estado.

Neste ponto, o protagonismo das ouvidorias públicas surge numa atmosfera democrática, com fito no aprimoramento das relações nas esferas estatais, entregando um serviço público de qualidade, bem como um olhar mais sensível e dialógico para os conflitos na seara mais humanística.

No âmbito da pesquisa, inicialmente foi realizado levantamento teórico sobre o fenômeno do conflito nas organizações, selecionando as teorias e classificações a esse respeito. Ainda no referencial teórico, foi realizado um apanhado sobre o contexto das demandas na universidade, destacando as especificidades e o ambiente, ambos marcados por coalisões, mas sempre destacando a importância da ouvidoria universitária no contexto institucional. Por último, foram apresentados diferentes meios de resolução de conflitos, a partir da consensualidade, com ênfase na utilização da mediação na ouvidoria.

A democracia possibilita a existência da divergência, o que gera arranhões entre os envolvidos de uma organização, cabendo a esta adequar a condução e o tratamento dos conflitos. Quando bem tratado, o conflito poderá ser útil e imprescindível ao progresso individual e organizacional, tendo em vista que provoca o debate e instiga a solução, dando ensejo às variadas reflexões dentro da organização.

De forma primordial, a conjuntura da universidade não é diferente. As demandas são complexas e envolvem, em regra, o relacionamento interpessoal entre alunos, professores, servidores e administração superior, numa aclamação por formas pacíficas de resoluções que restaurem os laços entre as partes, e tornem o ambiente da organização mais eficiente e sadio.

Designadamente, a Universidade Regional do Cariri não tem dado o tratamento adequado ao conflito que passa pela ouvidoria universitária, sem o cumprimento do mandamento legal e sem o papel ativo de uma unidade gestora, sem buscar um auxílio de órgãos e entidades vinculadas às instituições para a tomada de decisão; e, não tendo uma correção adequada dos vícios observados nas denúncias recebidas; torna-se por inexistir uma resolução sadia no âmbito da organização.

Todavia, restou perceptível que a ouvidoria universitária da URCA é carente de regulamentação, de estrutura e de equipe com qualificação, não cumprindo com as recomendações da Controladoria Geral do Estado – CGE.

A realizada pesquisa documental, através da análise e discussões acerca dos relatórios de gestão da ouvidoria da URCA, entre os anos de 2018 a 2022, mostra que apesar da existência da ouvidoria universitária, esta necessita ser tratada como prioridade pela administração superior, sendo este, conforme apresenta os relatórios, o desafio mais latente a ser superado no percurso de aprimoramento do órgão.

Todos os relatórios analisados são uníssonos no sentido de que a ouvidoria universitária da URCA não possui o delineamento necessário e satisfatório - em todos os aspectos já elencados -, para seu funcionamento, atuando apenas via canais virtuais, usando um servidor-ouvidor, que cumula outra função, para atender.

Outro ponto aventado é o de que não existe regulamentação interna da ouvidoria, bem como não há previsão no organograma da IES, o que enseja insegurança jurídica quanto à procedibilidade na resolução dos conflitos. De acordo com os relatórios, a ouvidoria atua como uma intermediadora de respostas, pois concentra o trabalho na remessa das demandas aos outros órgãos que possam deliberar, ficando apenas no aguardo da resposta.

Contudo, em resposta ao problema de pesquisa, a mediação de conflito representa uma ferramenta dotada de sensibilidade e fomentadora do diálogo entre as partes. Ao lado do que dispõe a legislação nacional e estadual, a administração superior da URCA pode estruturar a ouvidoria universitária, com espaço próprio, com pessoal capacitado e com regulamentação e, concomitantemente, inaugurar a mediação como mecanismo de tratamento de parte dos conflitos apresentados no órgão ouvidor.

Verificou-se que a mediação, como instrumento de consensual de conflitos, se mostra compatível com a Ouvidoria Universitária, podendo ser aplicada em conflitos de menor potencial ofensivo, sobretudo nas demandas envolvendo conflitos interpessoais no ambiente

organizacional. O diálogo, a sensibilidade e o empoderamento das partes são valores de convergência no que se refere a mediação e o órgão ouvidor universitário.

Decerto, a sensibilidade, o mínimo ônus de implementação e o empoderamento das partes envolvidas no conflito universitário são traços positivos e marcantes para que a administração da IES não economize esforços na estruturação da ouvidoria, e que institua a mediação como forma de resolução de conflito, a partir da consensualidade.

Com o desenrolar da pesquisa, foi possível depreender que a ouvidoria universitária e a forma de tratamento dos conflitos, no âmbito da URCA, merecem maior atenção por parte da gestão universitária. De tal sorte, deixa de gerar causas negativas entre as partes e até entre a IES, a saber: crises institucionais, adoecimento de pessoas, queda do rendimento da organização, novos conflitos, sobretudo os interpessoais, que somados reverberam num conjunto de desafios à universidade e invocam certa celeridade na tomada de decisão.

Por outro lado, ainda há inúmeros avanços e reflexões que podem ser objetos de trabalhos acadêmicos futuros, ampliando o campo de pesquisa, através de entrevista aos usuários dos serviços e mesmo compreendendo a forma de resolução de conflitos em outras universidades públicas.

Assim, a mediação de conflitos se mostra instrumento positivo para o diálogo, simplicidade e desburocratização da Ouvidoria Universitária. Contudo, no âmbito da URCA, constatou-se a necessidade de melhorias e estruturação no órgão ouvidor, implementações necessárias e precedentes às novas formas de resolução de conflitos, em especial, a mediação.

Como produto da pesquisa, apresenta-se, em apêndice, o Plano Executivo de Trabalho como uma alternativa de fortalecimento e maturidade da Ouvidoria Universitária da URCA, com vistas à implementação da mediação como forma de resolução conflitos.

Notadamente, existe possibilidade, ainda, de estudos para o levantamento da estrutura detalhada para implementação de Unidade de Resolução Consensual de Conflitos, em todos os *campus* URCA, com diretrizes norteadoras para um programa de capacitação de ouvidores, ou mesmo uma cartilha de consensualidade dentro da IES.

Logo, a presente pesquisa está longe de ser ponto de chegada, essa se torna um de partida. Igualmente, longe de pretender ter exaurido a temática, o fito é de propor um ponto de reflexão, para que sejam iniciados debates, a fim de que a universidade pública seja estruturada e fortalecida.

Portanto, em tempos desafiadores à humanidade em geral, e à Administração Pública em particular, os votos e esperança aqui intrinsecamente desejados são de que este esforço sirva,

em alguma medida, para uma URCA mais harmoniosa e pacífica nas suas relações convivência, em um ambiente sempre diverso e plural, e cada vez mais solidário, justo, fraterno e dialógico.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Cláudia de; PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; VILANOVA, Fátima (org.). **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 19-33, 2012.
- ALVES, Carlos André de Melo; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. A divulgação das atribuições de ouvidorias em instituições bancárias públicas e privadas à luz da regulamentação brasileira. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 45-61, maio/ago. 2011.
- AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. **Academy of management journal**, v. 39, n. 1, p. 123-148, 1996.
- ARNAUD, A.-J.; DULCE, M. J. F. **Sistemas jurídicos: elementos para uma análise sociológica**. Madrid: Universidade Carlos III de Madrid, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lda. Lisboa Portugal, 2010.
- BASTOS, S. Análise do Conflito: causas e dinâmica. *In*: PASSANI, Andrezza Gaglionone; CORRÊA, Marcelo Girade; BASTOS, Simone. **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. 1. ed. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, p. 39-77, 2014.
- BIAGINI, Liane. **As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco**. 2013. 171f. Dissertação (Mestrado Profissional - Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.
- BARREIRO, Adriana Eugênia de Alvim. A ouvidoria universitária e sua contribuição para a ampliação do diálogo e a resolução dos conflitos. *In*: PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiências em instituições de ensino superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 137-143, 2017.
- BATAGLIA, Walter. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes: um estudo no setor de telefonia fixa**. 2006. 259 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. Traduzido por João Rezende Costa, São Paulo: *Paulus*, p. 304. 1997.
- BAUMAN, Zygmunt; MAY, Tim. **Aprendendo a pensar com a sociologia**. Traduzido por Alexandre Werneck. Rio de Janeiro, p. 48, 2010.
- BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. São Paulo: Manole, 2003.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos**. 4. ed. Porto: Porto Editora, 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BRAGA NETO. **Mediação de Conflitos: conceitos e técnicas**. In: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, p. 147-186, 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 21 nov. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 18 ago. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial [da] União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 ago. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6.ed. Brasília/DF, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.html). Acesso em: 9 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2015a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. 2015b. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm). Acesso em: 25 jun. 2023.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm). Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018 (LINDB)**. 2018. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13655.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13655.htm). Acesso em: 13 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 18 ago. 2024.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público: ouvidorias do Ministério Público e a tutela dos direitos fundamentais / Conselho Nacional do Ministério Público. Volume, Brasília: CNMP, 2019. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/agosto/revista\\_ouvidoria.pdf#page=106](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/agosto/revista_ouvidoria.pdf#page=106). Acesso em 18 de agosto de 2024.

BRASIL. **Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOUP)**. Brasília, DF: Governo Federal, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/mmoup>. Acesso em: 19 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018**. Dispõe sobre a simplificação de atos e procedimentos administrativos no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal. Diário Oficial [da] União: seção 1, Brasília, DF, 9 out. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113726.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113726.htm). Acesso em: 19 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre o Governo Digital e a inovação na administração pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] União: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm). Acesso em: 19 ago. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CALADO, Carmen Lúcia de Araújo. Ouvidorias universitárias no Brasil. *In*: FAVA, Andréa; ALMEIDA, Ana Cláudia de; PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; VILANOVA, Fátima (org.). **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 127-155, 2012.

CALMON, Petrônio. **Fundamento da Mediação e da Conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, p. 03-228, 2008.

CAPPI, Ricardo. Mediação e Prevenção da Violência. *In*: **Mediação popular: uma alternativa para a construção da justiça**. Marília L Inomanto Veloso, Simone Amorim e Vera Leonelli. (org.). Rev. Eliane Pinheiro. 1º ed., Salvador: p. 27-35, 2009.

CARMONA, Carlos Alberto. Disposições Gerais. *In*: CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo: um comentário à Lei 9.307/96**. São Paulo: Malheiros Editores, p. 43-70, 1998.

CAVALCANTE, Pedro Luiz; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo?** *In*: Congresso CONSAD, Brasília, 2015.

CEARÁ. **Decreto nº 30.938, de 10 de julho de 2012.** Regulamenta a política de gestão de resíduos sólidos no Estado do Ceará. Diário Oficial [do] Estado do Ceará: seção 1, Fortaleza, CE, 11 jul. 2012. Disponível em: <https://www.semace.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/46/2020/01/Decreto-n%C2%BA-30.938-10-de-julho-de-2012.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

CEARÁ. **Decreto nº 33.485, de 21 de fevereiro de 2020.** Regulamenta o Sistema Estadual de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial [do] Estado do Ceará: seção 1, Fortaleza, CE, 22 fev. 2020. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/03/Decreto-n.-33.485-de-21-de-fevereiro-de-2020-Regulamenta-o-Sistema-Estadual-de-Ouvidoria-do-Poder-Executivo-Estadual-pages-4-8.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. Sociedade e Tutela Jurídica. *In*: CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo.** São Paulo: Malheiros, 11. ed., p. 19-36, 1995.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CHERON, Cibele; ZANELLA, Cristine Koehler; MOYA, Maurício. Ética, alteridade e autocomposição: Um referencial de manejo dos conflitos em prol da emancipação dos indivíduos. Dilemas, **Rev. Estud. Conflito Controle Soc.** Rio de Janeiro. v. 12, n. 3, p. 697-723, set-dez, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/206454/001112312.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 jun. 2023.

COELHO, Ildeu M. Universidade e Reforma Universitária. **NUANCES:** estudos sobre educação, v. 11, n. 11/12, p. 249-265, jul-dez, 2016.

COELHO, Silvia Regina dos Santos. Representatividade e representações em ouvidorias públicas. *In*: IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria: mídia organizacional.** Porto Alegre: Sulina, p. 95-111, 2012.

COZZOLINO, Luiz Felipe Freire; IRVING, Marta de Azevedo. Por uma concepção democrática de governança para a esfera pública. **Revista de Políticas Públicas,** Universidade Federal do Maranhão, São Luís, v. 19, n. 2, p. 497-508, jul-dez, 2015.

COMPARATO, Bruno Konder. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. *In*: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito (org.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios.** Brasília: IPEA, p. 43-53, 2016.

COSER, K. **The Functions of Social Conflict.** Glencoe, IL: Free Press, 1956. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=GvErbayPhcgC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=GvErbayPhcgC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 18 julho.2023.

CUNHA, Maria I. Qualidade da educação superior e a tensão entre democratização e a internacionalização na universidade brasileira. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 22, n. 3, p. 817-832, 2017.

DALLARI, Pedro B. de Abreu. **Institucionalização da participação popular nos municípios brasileiros**. Instituto Brasileiro de Administração Pública, Caderno n. 1, p. 13-51, 1996.

DEMARCHI, Juliana. Técnicas de Conciliação e Mediação. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini (coord.); WATANABE, Kazuo; NETO Caetano Lagrasta. **Mediação e Gerenciamento do Processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação**. São Paulo: Atlas, p. 49-62, 2008.

DE DREU, C. K. W.; VLIERT, Van de Vliert (Eds.), **Using conflict in organizations London**. Sage Publications. 1997.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao Sinaes. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 15. n. 1, p. 195-224, 2008.

DIMAS, Isabel Dordio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. *In*: **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coordenação de Duarte Gomes. Imprensa da Universidade de Coimbra, p. 201-240, 2011.

DINAMARCO, Cândido Rangel. Os conflitos e a Ordem Jurídica Justa. *In*: DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. São Paulo: Malheiros, v. 1, n. 6, p. 107-128, 2009.

DOXSEY, Jaime Roy. Ética acadêmica e científica numa perspectiva psicossociológica: a escuta ativa do ouvidor. *In*: LYRA, Rubens Pinto (org.). **A ouvidoria na esfera pública brasileira**. João Pessoa: Universitária/UFPB; Curitiba: Universitária/UFPR, 2000, p. 143-157

DUBRIN, Andrew J. Conflitos, Estresse e Bem-estar. *In*: DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. rev. téc. Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 169-192, 2003.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. Trad. Eduardo Brandão. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

FÁVERO, Maria L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**. Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FAGÚNDEZ, Paulo Roney Ávila; GOULART, Juliana Ribeiro. O Marco Legal da Mediação no Brasil: aplicabilidade na administração pública. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 2, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1575/0>. Acesso em: 10 nov. 2023.

FALECK, Diego. Um Passo Adiante para Resolver Problemas Complexos: desenho de sistemas de disputas. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e**

**Arbitragem:** curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p.71-89.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. Curso de Direito Constitucional. **Rev., ampl. e atual.** Salvador: JusPODVIM, 6. ed., 2017.

FERREIRA, Suely. **A universidade do século XXI: concepções, finalidades e contradições.** 2009. 305f. Tese. (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2009.

FOLLETT, Mary Parker. O Conflito Construtivo. In: FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento.** Tradução de Eliana Hiocheti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 71-100. 1997.

GOMES, Manoel Eduardo Camargo. Do instituto do Ombudsman à construção das ouvidorias públicas. In: LYRA, Rubens Pinto (org.). **A ouvidoria na esfera pública brasileira.** João Pessoa: Universitária/UFPB; Curitiba: Universitária/UFPR, p. 17-124, 2000.

GUETZKOW, H.; GYR, J. **An analysis of conflict in decision-making groups.** *Human relations*, v. 7, n. 3, p. 367–382, 1954.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da sociologia.** SciELO-Editora, UNESP, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLÜER, Laura Maria. **A ouvidoria universitária como instrumento para uma avaliação institucional emancipatória do ensino superior.** In: INTERCOM – Sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação; congresso brasileiro de ciências da comunicação, Brasília, v. 29, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/28254316370675890850096290438800068011.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2023.

GODINHO PEREIRA, Flavia Antonella. A Nova Gestão dos Conflitos Empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos.** v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1135/0>. Acesso em: 03 nov. 2020.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Dinâmicas de Grupo. In: GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. Ática, São Paulo, p. 232-236, 2006.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual dos MESC's: meios extrajudiciais de solução de conflitos.** São Paulo: Manole, 2016.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Entrevista João Elias de Oliveira. **Revista Organicom,** São Paulo, v. 7, n. 12, p. 166-177, 2010.

JEHN, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 530–557, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393737>.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 14. ed. Rio de Janeiro, 2018.

KALIL, Eduardo Hanna. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo, Trevisan Editora, v. 1, 2013.

LYRA, Rubens Pinto. A ouvidoria pública e a questão da autonomia. **Prim@ Facie** – Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas, UFPB, v. 8, n. 5, p. 161-191, jul./dez. 2009.

LYRA, Rubens Pinto. **A ouvidoria pública no Brasil: modelos em disputa**. Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política, 9, Brasília, 2014.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. “Sistema Multiportas”: opções para o tratamento de conflitos de forma adequada. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. Rio de Janeiro. 3º ed., p. 41-69, 2020.

LUDUEÑA, Rossana Maria Guerra; BATISTA, Paulo César de Sousa. Estrutura, modelo e resultados da Ouvidoria do Governo do Estado do Ceará. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, n.2, p. 414-444, jul/dez, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327911303\\_Estrutura\\_modelo\\_e\\_resultados\\_da\\_Ouvidoria\\_do\\_Governo\\_do\\_Estado\\_do\\_Ceara](https://www.researchgate.net/publication/327911303_Estrutura_modelo_e_resultados_da_Ouvidoria_do_Governo_do_Estado_do_Ceara). Acesso em: 7 ago 2024.

LUHMANN, Niklas. **Organization and Decision**. Editado por Dirk Becker. Universidade d Witten/Herdecke. Traduzido por Rhodes Barret. Editor: Cambridge Core. Stanford University Press, 2018.

MAILLART, Adriana Silva; LAGINESTRA JUNIOR, Nelson. Mediação como Prática de Reconhecimento da Pessoa Humana. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/766>. Acesso em: 09 nov. 2023.

MARQUES, Paulo Marcello Fonseca; TAUCHEN, Gionara. Ouvidorias públicas: cidadania e participação na perspectiva da ação comunicativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 3, p. 497-511, 2014.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.) (ed.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 132–146, 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos De Metodologia Científica**, 7ªed. São Paulo: Atlas S. A, 2017.

MINAYO, M. C. de. **O Desafio do Conhecimento**, 12. ed., São Paulo: Hucitec, 2010.

MINAYO, M. C. de. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012.

MOORE, Christopher W. **The Mediation Process**: practical strategies for resolving conflict. 4th. ed. Jossey-Bass, p. 82-117, 2014.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral, parte especial. **Rev. e atual.** Rio de Janeiro, 16. ed., 2014.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Conflito: dimensões organizacionais e pessoais. *In*: MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 3. ed., p. 347-365, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. **Rev. Cengage Learning**, São Paulo, 3. ed., 2011.

NEWSTROM, John W. Comportamento Interpessoal. *In*: NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. Rev. Técn. Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, p. 250-266. 2008.

OLIVEIRA, Débora Tazinasso de; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. As ouvidorias do SUS: como a participação popular se materializa como ferramenta de gestão e política pública? **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 15, n. 35, p. 290-310, 2019, Disponível em: <https://periodicos.utfrpr.edu.br/rts/article/view/7269>. Acesso em 13 ago. 2024.

OLIVEIRA, Adilson Vagner; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: Um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 9, n. 2, p. 14-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>.

PEREIRA, Roberto Alves; VIEIRA, Wender Mendonça. Práticas inovadoras em ouvidoria universitária: ouvidoria geral da Unievangélica. *In*: PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios**: olhares de norte a sul, relatos de experiências em instituições de ensino superior e hospitais universitários. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 121-136, 2017.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. Processos dialógicos em ouvidorias universitárias: a experiência da UFSCAR. *In*: PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios**: olhares de norte a sul, relatos de experiências em instituições de ensino superior e hospitais universitários. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 47-57, 2017.

PINKLEY, R. L. Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 2, p. 117–126, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.117>.

PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo. Ouvidoria universitária, importante ferramenta de gestão e de controle social. *In*: PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de

Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiências em instituições de ensino superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, p. 15-22, 2017.

PONDY, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 296–320, 1967. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391553>

PUTNAM, L. L. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *In*: DE DREU, C. K. W.; VLIERT, Van (Eds.), **Using conflict in organizations**.. London: Sage Publications, 1997.

PRIEM, R. L.; PRICE, K. H. Process and Outcome Expectations for the Dialectica Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making. **Group & Organization Management**, v. 16, n. 2, p. 206–225, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960119101600207>

QUINTÃO, Thales Torres; CUNHA, Eleonora Schettini Martins. Fala que eu te escuto: ouvidorias parlamentares e o seu potencial democrático. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 26, n. 66, p. 125-143, jun. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-987318266606>. Acesso em 12 ago. 2024.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport, CO: Quorum Books, p. 01-24, 2001.

RAHIM, M. A.; BONOMA, T. V. Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. **Psychological Reports**, v. 44, n. 3, p. 1323–1344, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>.

ROBBINS. Stephen P. Conflito e Negociação. *In*: ROBBINS. Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, p. 325-348, 2005.

RODRIGUES, Maria Helena Saraiva. Ouvidorias universitárias: um caso à parte? *In*: IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012, p. 233-254.

ROMAN, Artur. Ouvidoria interna: “lugar de comunicação para os não ditos revelados”. *In*: IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, p. 151-182, 2012.

SANTOS, Luiz Alberto. **Agencificação, publicização, contratualização e controle social**. Possibilidades no âmbito da reforma do aparelho do estado. Brasília: DIAP, 2000.

SANTOS, Ricardo Soares Stersi dos. **Noções Gerais de Arbitragem**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 13-60, 2004.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos; FANTIN, Jamile; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Mediação de Conflitos em Organizações. *In*: TOLFO, Suzana da Rosa (org.). 1 ed. São Paulo: Vetor. **Gestão de Pessoas e Saúde Mental do Trabalhador**, p. 325-347, 2020.

SANTOS, Marcel Mascarenhas dos. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 47-62, 2018.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. **Arbitragem: mediação, conciliação e negociação** / Luiz Antonio Scavone Junior. Rio de Janeiro, 11 ed., 2023.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. **A participação popular na administração pública: o direito de reclamação**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

SENNET, Ricardo. **A cultura do novo capitalismo**. Imprensa da Universidade de Yale, 2007.

SILVA, Ana C.B. **Ser professor universitário em tempos de mudança: a profissão acadêmica e suas reconfigurações**. 2011. 395 f. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, 2011.

SILVA, N.; PUENTE-PALACIOS, Katia. Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. **Psico-USF**, vol. 15, n. 2, p. 205–213, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>.

SILVA, Patrícia Francisco da. O instituto da mediação e da conciliação sob a perspectiva do novo código de processo civil. **Revista ESMAT**, v. 9, n. 12, p. 75-86, 2017.

**SECITECE**. Fachada da URCA. 2024. Disponível em: <https://www.sct.ce.gov.br/2020/05/22/urca-comemora-conquista-de-dois-novos-mestrados-para-a-instituicao/fachada-da-urca-1/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Civis. Rio de Janeiro. **MÉTODO**, 5 ed., 2019.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

URCA, Universidade Regional do Cariri. **Histórico da Universidade Regional do Cariri**, 2023. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/historico/#:~:text=A%20Universidade%20Regional%20do%20Cariri,07%20de%20mar%C3%A7o%20e%201987>. Acesso em: 08/11/2023.

URCA. Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA. **Relatório de Gestão Ouvidoria 2018**. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/2022/02/RELATORIO-DE-GEST%C3%83O-DE-OUVIDORIA-2018-URCA.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

URCA. Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA. **Relatório de Gestão Ouvidoria 2019**. Disponível em: [http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/docs/pdf/2020/RELATORIO\\_OUVIDORIA\\_URCA\\_2019.PDF](http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/docs/pdf/2020/RELATORIO_OUVIDORIA_URCA_2019.PDF). Acesso em: 03 jun. 2024.

URCA. Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA. **Relatório de Gestão Ouvidoria 2020**. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/images/pdfs/relatorio%20de%20gesto%20de%20ouvidoria%202020%20-%20urca.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

URCA. Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA. **Relatório de Gestão Ouvidoria 2021**. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/2022/02/Relatorio-de-Gest%C3%A3o-de-Ouvidoria-2021-URCA.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

URCA. Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA. **Relatório de Gestão Ouvidoria 2022**. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/wp-content/uploads/2023/03/Relatorio-de-Gestao-de-Ouvidoria-2022-URCA.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

**URCA. UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI**. Organograma, 2024. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/organograma/urca/>. Acesso em: 19 mai. 2024

**UVA. UNIVERSIDADE VALE DO ACARAÚ**. Organograma, 2024. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/organograma/uva/>. Acesso em: 19 mai. 2024.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras. As ouvidorias universitárias. *In*: FAVA, Andréa;

VECCHIO, Robert P. Gerenciamento de Conflito. *In*: VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução de Roberto Galman. 6. ed. norte-americana. São Paulo: Cenage Learning, p. 229-246. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 16 ed., 2016.

VEZZULLA, Juan Carlos. Mediação: teoria e prática: guia para utilizadores e profissionais. Barcelos: **Agora Publicações**, 2001.

WARAT, Luis Alberto. Em nome do acordo: a mediação no Direito. Florianópolis: **EModara**, 2018.

WATANABE, Kazuo. A Mentalidade e os Meios Alternativos de Solução de Conflitos no Brasil. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord). **Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação**. 2 reimp. São Paulo: Atlas, p. 06-17, 2008.

ZAPPAROLLI, Célia Regina. Procurando entender as partes nos meios de resolução pacífica de conflitos, prevenção e gestão de crises. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, p. 91-124, 2020.

## APÊNDICE A - PLANO EXECUTIVO DE TRABALHO

### **Introdução**

A Constituição Federal de 1988 valoriza o cidadão, garantindo-lhe o direito à participação e controle popular. As ouvidorias são mecanismos que viabilizam o exercício desses direitos, atuando como um canal de interlocução entre os cidadãos e seus governos, de forma a facilitar e incentivar a participação e um relacionamento harmônico quando da solução dos conflitos. Assim, é de extrema importância o fortalecimento do órgão ouvidor, a fim de aprimorar as instituições e fornecer credibilidade aos usuários do serviço público.

A partir da legislação vigente e da análise dos relatórios de gestão da Ouvidoria Universitária da Universidade Regional do Cariri (entre os anos de 2018 a 2022), foi possível avaliar o atual cenário do órgão no âmbito desta IES, identificando pontos de alerta, passíveis de correção, tendo em vista o processo de implementação e maturidade do órgão ouvidor.

A análise dos relatórios da URCA permite obter um panorama, dos últimos anos, de como a ouvidoria universitária vem sendo encarada, sobretudo em algumas dimensões: (I) posição hierárquica; (II) relevância institucional; (III) estruturação; (IV) forma de escolha do ouvidor; (V) canais de atendimento; (VI) boas práticas da ouvidoria universitária.

### **Resultados**

Verificou-se que a Ouvidoria Universitária da URCA atua de maneira informal, recebendo as demandas sem possuir regulamentação própria. O referido órgão não foi institucionalizado: a ouvidoria funciona apenas com o ouvidor titular, porém sem regimento interno, sem estrutura física e pessoal próprio, o que evidencia sua baixa adesão pela gestão superior. (Quintão; Cunha, 2018).

No que tange à figura do ouvidor, averiguou-se que não existem critérios formalizados, claros e objetivos para sua nomeação, sendo todos os relatórios silentes quanto aos requisitos para a investidura no referido cargo, ou estabelecimento de tempo de mandato, estabilidade e regras para destituição.

É o reitor o responsável por escolher livremente o servidor para exercer a função de ouvidor da IES. Essa livre nomeação e ausência de mandato podem dificultar uma atuação imparcial e voltada para os usuários do serviço, em especial quando se tratam de demandas

negativas, conflitos e denúncias em face da gestão superior (Oliveira; Oliveira, 2019).

Ademais, o ouvidor atual cumula a função exercida na ouvidoria com a função de gerente de suporte do Departamento de Tecnologia da Informação – DTI, sendo que a acumulação de atividades prejudica o desempenho das atribuições de ouvidor (Ludueña; Batista, 2017).

Com relação aos canais de atendimentos, constatou-se que a ouvidoria da URCA não possui espaço físico destinado às atividades e nem ambiente adequada para acolher a comunidade acadêmica. Embora forneça canais virtuais e remotos para atendimentos (telefone, e-mail, internet, dentre outros), o canal de atendimento presencial é imprescindível para o acolhimento e fortalecimento da credibilidade do órgão, sobretudo prezando pela facilidade do local e acessibilidade aos usuários.

Decorrente da falta de institucionalização e estrutura verificou-se, que durante os anos de 2018 a 2022, não foram realizadas ações de boas práticas, o que impede a divulgação e publicização do órgão ouvidor.

As reflexões e descobertas estampadas neste trabalho, podem, além de orientar a atuação da ouvidoria universitária da URCA, fortalecer a imagem da IES, uma vez implementadas as mudanças necessárias.

Nesse sentido, com vistas a contribuir para institucionalização da ouvidoria universitária da IES, apresenta-se, no quadro I, sugestões para os pontos de melhoria identificados, considerando a possibilidade de utilização da mediação no âmbito do órgão ouvidor.

**Quadro I** - Pontos de melhoria e alternativas propostas

Ponto de melhoria	Alternativa proposta
Institucionalização da Ouvidoria	Edição de regulamentação interna dispondendo acerca do funcionamento, estrutura e procedimento da Ouvidoria Universitária, observando a legislação nacional e estadual de regência. Promover a inserção da ouvidoria no organograma da IES.
Espaço físico e acessível	Criar espaço de trabalho próprio para a Ouvidoria, possibilitando o exercício das atribuições e o acolhimento daqueles procuram o órgão na modalidade presencial.
Equipe de trabalho	Estruturar o corpo funcional da Ouvidoria Universitária de forma a possibilitar o bom andamento dos trabalhos.

<p>Prazo, prioridade e obrigatoriedade de apresentação de resposta às demandas da ouvidoria.</p>	<p>Constar no instrumento legal de criação da Ouvidoria, dispositivo que trate expressamente acerca da obrigatoriedade de apresentação de resposta às demandas da ouvidoria, seus prazos, e penalidades em caso de descumprimento.</p>
<p>Impossibilidade de solicitar complementação da resposta apresentada</p>	<p>Constar no instrumento legal de criação da Ouvidoria, disposição expressa sobre a possibilidade de o manifestante requerer, em prazo determinado, a complementação ou maiores esclarecimentos à resposta que lhe foi apresentada, a fim de impedir a unilateralidade das respostas.</p>
<p>Processo de apresentação de respostas e seu conteúdo</p>	<p>Realizar uma maior integração entre a Ouvidoria e os setores internos da gestão universitária; instituição formal de processos e procedimentos para tratamento de manifestações internas, com possibilidade de revisão dos mesmos, possibilitando ajustes e melhorias; realizar maior controle de qualidade do conteúdo da resposta a fim de garantir o atendimento à manifestação apresentada; desenvolvimento da escuta qualificada, de modo que, a resposta a ser encaminhada ao usuário, além de efetivamente responder à sua manifestação apresente orientações sobre as políticas públicas disponíveis acerca do objeto da manifestação e a forma de acessá-las.</p>
<p>Tratamento e utilização dos dados obtidos por meio das manifestações</p>	<p>Implementar medidas para a produção e utilização de dados acerca do perfil dos cidadãos recorrem à Ouvidoria a fim de melhorar o serviço por ela prestado, bem como os serviços e políticas públicas; implementar medidas de avaliação da satisfação dos serviços públicos a serem realizadas pelos cidadãos e meios de extrair dados a partir dessas avaliações e utilizá-los a fim de melhorar os serviços e políticas públicas disponibilizados; implementar medidas que garantam o melhor acompanhamento das manifestações e o cumprimento dos compromissos firmados para implementação de sugestões ou adoção de providências, a fim de produzir relatórios de gestão da forma mais detalhada.</p>
<p>Postura ativa na busca de manifestações dos cidadãos e utilização de dados obtidos por meio das manifestações</p>	<p>Implementar ações junto aos usuários para coleta de informações acerca da qualidade da prestação desses serviços e eventuais pontos de melhoria; consolidação dos dados e estatísticas produzidos a partir das manifestações no Relatório de Gestão anual, com solicitação de resposta das iniciativas implementadas e previsão de penalidades para o caso de descumprimento; utilização dos dados e estatísticas produzidos a partir das manifestações</p>

	para realização de ações de inspeção e fiscalização interna.
--	--

**Quadro II** - Pontos de melhoria e alternativas propostas

Ponto de melhoria	Alternativa proposta
Boas práticas	Realização de campanhas institucionais, com o uso de cartazes, distribuição de panfletos ou por outros meios de comunicação que não o portal institucional, informando sobre a existência da ouvidoria e sua forma de atuação; reposicionamento do ícone da Ouvidoria no <i>website</i> oficial da URCA para um local mais visível e de maior destaque; disponibilização, na página da Ouvidoria da IES às suas funcionalidades e objetivos; a figura do ouvidor e o seu processo de escolha; se há atribuição de mandato, bem como o seu tempo e possibilidade de reeleição; as formas de contato; os tipos de mensagens a ela destinadas; a legislação e os atos normativos; notícias e relatórios de atuação; melhor divulgação das ações e resultados da Ouvidoria, com elaboração não só de Relatórios de Gestão, mas também dos relatórios estatísticos periódicos e da avaliação do serviço público; desenvolver estratégias de comunicação que envolvam os universitários e colaborem para a construção da cidadania e da legitimação da ouvidoria; criar uma programação semanal denominada “minuto da ouvidoria”, a ser veiculada, por exemplo, na Rádio Universitária, no perfil do <i>Instagram</i> da IES e demais canais de comunicação; instituir o Conselho de Usuários de Serviços Públicos.
Utilização da mediação de conflitos	Adoção de meios consensuais de resolução de conflitos, em especial a mediação como ferramenta de pacificação e resolução de demandas. Constar no texto normativo de regência normativa da ouvidoria, a possibilidade, dependendo da natureza e vontade das partes, de encaminhamento da demanda para sessão de mediação de conflitos, tomando com regramento o Código de Processo Civil e a Lei de Mediação. Realizar campanha de orientação aos usuários da IES das vantagens de utilizar a consensualidade e o diálogo como meio de resgaste das relações interpessoais.

Elaborado pelo autor, 2024.

# ANEXO A – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2018

 | RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA



---

**Relatório de Gestão de  
Ouvidoria**  
**Período 01/01/2018 a 31/12/2018**

**Expediente****Direção Superior:** Reitor José Patrício Melo; Vice-Reitor Francisco do Ó de Lima Júnior**Ouvidores:** Durval Mendes Neto; Ana Lúcia Silva Viana**1. Introdução**

Apresentamos o relatório completo e estruturado nos termos da CGE produzido pela Ouvidoria da URCA. Acredita-se que as informações, estatísticas e análises aqui contidas sejam de fundamental importância para melhoria do funcionamento da URCA. Cabe a reitoria fazer uma leitura atenciosa e utilizar-se deste como instrumento de planejamento e gestão. O quantitativo de manifestações por tipo, por unidade administrativa, a frequência de reclamações, de demanda por serviços, de denúncias e de críticas representam um instrumento valioso para conhecimento de problemas e correção de trajetórias por parte da administração superior da URCA.

A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação. O seu espaço físico em reforma, bem como a adequação de equipamentos e pessoal. A reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade.

Cabe destacar que a Ouvidoria ainda carece de reconhecimento por parte de parcela das unidades administrativas que compõem a URCA. Muitos dos encaminhamentos não são respondidos ou se faz necessário grande esforço dos Ouvidores para resposta de manifestações às vezes relativamente simples. Acreditamos que esse reconhecimento está surgindo ainda que de forma lenta.

A Ouvidoria da URCA também sofre em relação a sua condução administrativa devido ao próprio desconhecimento do que é e do seu papel. Neste sentido não houve ainda uma constância no papel do Ouvidor titular o que tem prejudicado de alguma forma a estruturação da mesma. A sustentação e funcionamento normal da Ouvidoria, inclusive melhorando o tempo de resposta das manifestações, apesar do seu crescimento entre 2016 e 2018, tem como responsáveis: o ex-Ouvidor titular, Prof. José Micaelson Lacerda Moraes e a Ouvidora Adjunta Ana Lúcia Silva Viana. Estes, mesmo com as mudanças de Ouvidores setoriais, tem colaborado efetivamente com o funcionamento e melhoria de funcionamento da Ouvidoria.

**2. Providências quanto às recomendações do relatório de gestão de ouvidoria do semestre anterior**

As recomendações apresentadas no Relatório Geral de Gestão de Ouvidoria 2018 para a URCA foram as seguintes:

**Recomendação 1)** Estruturar o Órgão/Entidade de forma que a Ouvidoria Setorial possua vinculação direta à Gestão, a quem deve dar conhecimento dos números e perfil das demandas de ouvidoria, bem como propor soluções para reformulações das políticas públicas, no intuito de reduzir as demandas negativas de ouvidoria, considerando que não ficou claro ou não foi informado no relatório da ouvidoria à gestão do órgão, com a participação em reuniões periódicas e assento em comitê executivo/coordenativo.



**Recomendação 2)** Estruturar fisicamente a Ouvidoria do órgão para atendimento ao público e tratamento adequado das manifestações, considerando a política de acessibilidade e espaço reservado e os resultados da avaliação de desempenho no ano de 2018.

**Recomendação 3)** Aprimorar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria, envolvendo Ouvidoria Setorial e as áreas envolvidas, buscando o cumprimento do prazo regulamentar para conclusão das manifestações de Ouvidoria, considerando que esses órgãos e entidades concluíram menos de 90% das manifestações no prazo regulamentar.

**Recomendação 4)** Aperfeiçoar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria e melhorar a qualidade das respostas oferecidas ao cidadão, focando nos pontos elencados no teor da demanda e buscando a satisfação do usuário que recorre à Ouvidoria, considerando que essas ouvidorias não atingiram o índice de 80% de satisfação dos cidadãos.

**Recomendação 5)** Elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria, contemplando análise das demandas recebidas no período, acompanhado do pronunciamento do dirigente do órgão ou entidade, considerando que essas ouvidorias setoriais não apresentaram relatório de 2018 ou apresentaram fora do prazo estabelecido.

A recomendação 1 que trata da vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade ainda não foi cumprida visto que a mesma continua não constando no organograma da Universidade. Situação a ser resolvida a partir de uma reestruturação organizacional da URCA. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual. Em 2017 foram criados o Comitê de Ética e o Comitê Setorial de Acesso a Informação nas quais a Ouvidoria tem assento.

Em relação a recomendação 2 (estruturar fisicamente a Ouvidoria), está em reforma uma sala e no ano de 2019 a Ouvidoria contará com espaço físico próprio e equipamentos para adequada realização de suas atividades.

Quanto a recomendação 3 que trata de melhorar o prazo de resposta das manifestações espera-se que com a infraestrutura da Ouvidoria concluída se possa designar uma equipe de trabalho para reduzir o prazo de resposta. Atualmente a Ouvidoria é constituída por dois ouvidores Durval Mendes Neto (Ouvidor) e Ana Lúcia Silva Viana (Ouvidora Adjunta). A constituição de uma equipe de trabalho a partir da conclusão da infraestrutura da Ouvidoria também contemplará a recomendação 4, que trata do aperfeiçoamento de apuração das manifestações e da melhoria da qualidade das respostas.

A recomendação 5 (elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria) que foi cumprido no ano de 2018.

### 3. ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES DE OUVIDORIA DO PERÍODO

#### 3.1 – Ouvidoria em Números

Apresentação dos atendimentos da Ouvidoria no ano de forma quantitativa e qualitativa a partir dos relatórios disponibilizados no sistema Ceará Transparente com demonstrativos gráficos, análise e comparações com o resultado de períodos anteriores.

##### 3.1.1 Total de Manifestações do Período



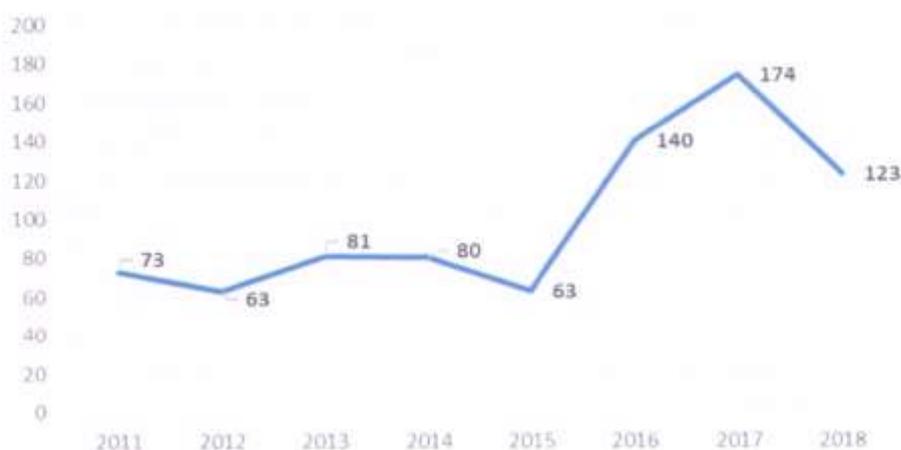
A tabela 1 mostra a evolução do quantitativo anual de manifestações. Percebe-se uma diminuição significativa de manifestações nos anos de 2017 e 2018 em relação aos anos anteriores. Foram registradas 174 manifestações em 2017 e 123 em 2018, houve uma perda percentual de 29,31%. O gráfico 1 mostra mais claramente essa variação da participação da comunidade acadêmica nas atividades da URCA.

**Tabela 1 - Evolução do total de manifestações – 2018**

Ano	Quantidade	Crescimento (%)
2011	73	
2012	63	-13,7
2013	81	28,6
2014	80	-1,2
2015	63	-21,3
2016	140	122,2
2017	174	24,3
2018	123	-29,31

Fonte: Ouvidoria Digital

**Gráfico 1 - Evolução do total de manifestações**

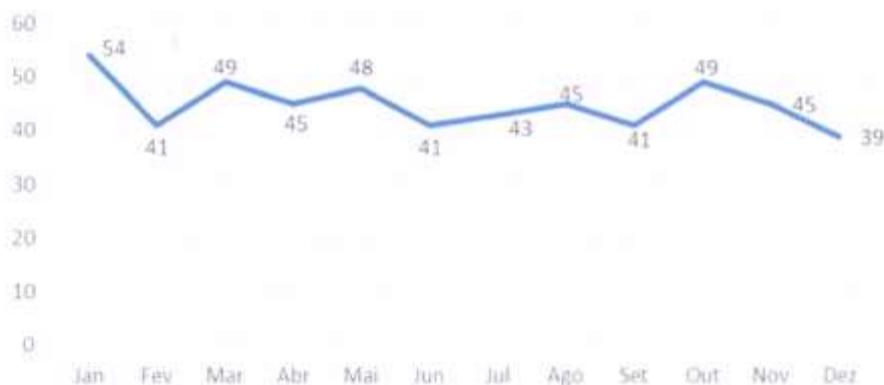


Fonte: Ouvidoria Digital

Em termos mensais a maior quantidade de manifestações foi registrada em janeiro, conforme destaca o gráfico 2, que mostra a evolução mensal de manifestações da URCA, no ano de 2018.



**Gráfico 2 - Evolução mensal do total de manifestantes - 2018**



### 3.1.2 Manifestações por Meio de Entrada.

A tabela 2 mostra os meios que o cidadão utilizou para entrar em contato com a Ouvidoria da URCA. Observa-se que a internet, que já era importante em 2017, teve um decréscimo em 2018 devido a uma baixa do número de acessos ter diminuído também, mesmo assim ainda foi o meio mais frequente de manifestação da comunidade acadêmica. Em 2017, 139 manifestações tiveram como meio de entrada a internet, já em 2018, foram registradas 93 manifestações por meio da internet. Em segundo lugar o meio de entrada mais utilizado continua sendo o telefone, ressalta-se que esse é um serviço geral da Ouvidoria Estadual, realizada através do telefone 155, visto que a URCA não recebe manifestações por telefone.

**Tabela 2 - Manifestações por meio de entrada no período de 2017 a 2018 – URCA**

Meio de entrada	Quantidade 2017	Quantidade 2018	Variação (%)
Internet	139	93	-33,09
Telefone 155	24	21	-12,50
E-mail	7	5	-28,57
Facebook	2	3	50,00
Governo Itinerante	2	1	-50,00
Presencial	0	0	
Carta	0	0	
Total	174	123	-29,31

Fonte: Ouvidoria Digital



### 3.1.3 Tipo de Manifestação

A tabela 3 compara o tipo de manifestação entre 2017 e 2018. Em termos absolutos o tipo mais frequente de manifestação é a reclamação. Esta representou 47,4%, em 2017, e 56,10%, em 2018. O tipo de manifestação que mais aumentou, entre 2017 e 2018, foi a solicitação de serviço, 16,26%. O aumento das manifestações de solicitação de serviço revela a Ouvidoria como importante instrumento de participação da comunidade nos processos e dinâmicas da Instituição.

**Tabela 3 - Tipo de manifestação no período de 2017 a 2018 – URCA**

Tipo de manifestação	Quantidade		
	2017	2018	Variação (%)
Reclamação	112	70	-37,5
Denúncia	21	19	-9,5
Elogio	9	4	-55,6
Sugestão	9	9	0,0
Solicitação de serviço	15	21	40,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>123</b>	<b>-62,6</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.1.4 Tipo de Manifestação/Assunto

O quadro 1 retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2018 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas a conduta inadequada de professor.

**Quadro 1 - Tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2018 – URCA**

Assunto	Quantidade	Porcentagem
CONDUTA INADEQUADA DE PROFESSOR	8	6,50%
CONDUTA INADEQUADA DE PROFESSOR/SERVIDOR	8	6,50%
CONCURSO PÚBLICO/SELEÇÃO	7	5,69%
INSATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ÓRGÃO	6	4,88%
VESTIBULAR E CONCURSO (COMISSÃO EXECUTIVA DO VESTIBULAR-CEV)	5	4,07%
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	5	4,07%
CONDUTA ÉTICA (CONFLITO DE INTERESSE, FAVORECIMENTO ILÍCITO, INTERESSE PESSOAL, ATIVIDADE PROFISSIONAL ANTIÉTICA, VIOLAÇÃO DA MORAL PÚBLICA)	4	3,25%
FALTA DE ESTRUTURA EM UNIVERSIDADE	4	3,25%
INSATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO/SERVIÇO PRESTADO PELO ÓRGÃO	3	2,44%



## | RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

PROCESSO SELETIVO PARA PROFESSORES EFETIVOS/TEMPORÁRIOS	3	2,44%
IRREGULARIDADES EM PROCESSO DE SELEÇÃO/CONCURSO	3	2,44%
ELOGIO A SERVIDOR PÚBLICO/COLABORADOR	3	2,44%
CONDUTA INADEQUADA DE PROFESSOR	3	2,44%
CONDUTA INADEQUADA DE SERVIDOR	3	2,44%
REAJUSTE DE SALÁRIO	2	1,63%
MATRÍCULA SISU/UECE/URCA/UVA	2	1,63%
CURSOS DE PÓS GRADUAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO E DOUTORADO	2	1,63%
ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE EQUIPAMENTOS/ÓRGÃOS PÚBLICOS	2	1,63%
CAPACITAÇÃO, CURSOS E EVENTOS INSTITUCIONAIS	2	1,63%
DESCUMPRIMENTO DO PRAZO DE RESPOSTA DAS MANIFESTAÇÕES (DECRETO Nº 30.474)	2	1,63%
INSCRIÇÕES DE CURSOS	2	1,63%
DIVULGAÇÃO DE EDITAIS	2	1,63%
PROGRAMAS E PROJETOS EDUCACIONAIS	2	1,63%
NÃO CUMPRIMENTO DE HORÁRIO DE SERVIDOR	2	1,63%
CONCURSO PÚBLICO	2	1,63%
Sem assunto	1	0,81%
CARGA HORÁRIA DE SERVIDOR/COLABORADOR	1	0,81%
TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS SPU (ANÁLISE, ENCAMINHAMENTO, CONSULTA, PRAZO, ARQUIVAMENTO)	1	0,81%
MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SERVIDOR	1	0,81%
PREMIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	1	0,81%
POSTURA DE ALUNOS	1	0,81%
PCCV - PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS	1	0,81%
COLAÇÃO DE GRAU	1	0,81%
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS ON-LINE (SÍTIOS GOVERNAMENTAIS)	1	0,81%
DEMORA NO ATENDIMENTO EM ÓRGÃOS, ENTIDADES E EQUIPAMENTOS PÚBLICOS	1	0,81%
INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS/PROJETOS GOVERNAMENTAIS	1	0,81%
SOLICITAÇÃO DE PATROCÍNIO	1	0,81%
VAZAMENTO NO IMÓVEL	1	0,81%
ESTRUTURA DO COLEGIADO DA UNIVERSIDADE	1	0,81%
SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS	1	0,81%
EXPEDIÇÃO DE CERTIFICADOS/DIPLOMAS/HISTÓRICOS DA UNIVERSIDADE	1	0,81%
TRANSFERÊNCIA/MUDANÇA DE CURSOS	1	0,81%
PROGRAMAS E PROJETOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	1	0,81%
ACÚMULO INDEVIDO DE CARGOS	1	0,81%
IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE ENSINO SUPERIOR E TÉCNICO	1	0,81%



## RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

FALTA DE PROFESSORES EM UNIVERSIDADE	1	0,81%
APURAÇÃO DE DENÚNCIAS (CRIMES CONTRA PESSOA, VIDA, LIBERDADE, PATRIMÔNIO, FURTOS, FRAUDES ETC)	1	0,81%
INSATISFAÇÃO COM A RESPOSTA DA INSTITUIÇÃO	1	0,81%
ELOGIO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ÓRGÃO	1	0,81%
NOMEAÇÃO DOS CONCURSADOS	1	0,81%
SISTEMAS INSTITUCIONAIS	1	0,81%
ANDAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS	1	0,81%
DESCUMPRIMENTO ÀS LEIS, NORMAS E DIRETRIZES EDUCACIONAIS	1	0,81%
VESTIBULAR	1	0,81%
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	1	0,81%
PROCEDIMENTOS PARA INGRESSO NA UNIVERSIDADE	1	0,81%
CONCURSO/SELEÇÃO	1	0,81%
USO INDEVIDO DE VEÍCULO OFICIAL	1	0,81%
PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS/ACADÊMICOS	1	0,81%
ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA OUVIDORIA	1	0,81%
ATRASO/FALTA DE PAGAMENTO DE PESSOAL	1	0,81%

Em segundo lugar no quadro das reclamações está CONCURSO PÚBLICO/SELEÇÃO, com 7 (5,69%) das reclamações, o que pode indicar uma carência da URCA quanto ao número de professores e funcionários técnicos administrativos, que pela sua importância para a vida da Universidade deve ser tratada com maior urgência. Em terceiro lugar aparecem empatados os itens VESTIBULAR E CONCURSO (COMISSÃO EXECUTIVA DO VESTIBULAR-CEV) e RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO, com 5 (4,07%), em quarto lugar CONDUTA ÉTICA (CONFLITO DE INTERESSE, FAVORECIMENTO ILÍCITO, INTERESSE PESSOAL, ATIVIDADE PROFISSIONAL ANTIÉTICA, VIOLAÇÃO DA MORAL PÚBLICA) e FALTA DE ESTRUTURA EM UNIVERSIDADE, empatados com 4 (3,25%). Este conjunto de informações representa um elemento importante para os gestores da URCA, pois tratam a existência de um problema de conduta por parte de seus funcionários em relação a comunidade acadêmica, problema que exige medidas e políticas institucionais tanto no âmbito das relações humanas quanto no de advertências e sanções.

### 3.1.5 Programa de Governo 7 Ceará

**Eixo governamental: Planejamento e gestão**

**Tema: gestão e desenvolvimento estratégico de pessoas**

**Tipificação/Assunto**

- Reclamação - 13 registros

Conduta inadequada de professor	07
Conduta inadequada de professor/servidor	04
Conduta inadequada de servidor	02



## | RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

- **Denúncia – 13 registros**

Conduta ética (conflito de interesse, favorecimento ilícito, interesse pessoal, atividade profissional antiética, violação da moral pública)	04
Conduta inadequada de professor	04
Conduta inadequada de servidor	01
Conduta inadequada de professor/servidor	04

- **Sugestão – 01 registro**

Insatisfação com o atendimento/serviço prestado pelo órgão	01
--	----

- **Elogio – 03 registros**

Elogio a servidor público/colaborador	03
---------------------------------------	----

- **Solicitação – 01 registros**

Reajuste de Salário	01
---------------------	----

### Eixo governamental: Planejamento e gestão

#### Tema: Comunicação institucional e apoio às políticas públicas

##### Tipificação/Assunto

- **Reclamação - 08 registros**

Andamento de obras públicas	01
Demora no atendimento em órgãos, entidades e equipamentos públicos	01
Descumprimento do prazo de resposta das manifestações (Decreto nº 30.474)	02
Divulgação de editais	01
Insatisfação com a resposta da instituição	01
Solicitação de serviços on-line (sítios governamentais)	01
Tramitação de processos SPU (análise, encaminhamento, consulta, prazo, arquivamento)	01

- **Denúncia – 04 registros**

Conduta ética (conflito de interesse, favorecimento ilícito, interesse pessoal, atividade profissional antiética, violação da moral pública)	04
--	----

- **Sugestão – 01 registro**

Sistemas institucionais	01
-------------------------	----

- **Elogio – 01 registro**

Elogio aos serviços prestados pelo órgão	01
--	----



## RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

- **Solicitação – 01 registros**

Divulgação de Editais	01
-----------------------	----

### Eixo governamental: Planejamento e gestão

#### Tema: Participação e controle social

##### Tipificação/Assunto

- **Reclamação - 03 registros**

Apuração de denúncias (crimes contra pessoas, vida, liberdade, patrimônio, furtos, fraudes, etc)	01
Descumprimento do prazo de resposta das manifestações (Decreto nº 30.474)	02

- **Denúncia – 01 registros**

Acúmulo indevido de cargos	01
----------------------------	----

- **Sugestão – 03 registros**

Programas e projetos de assistência social	01
Programas e projetos educacionais	02

- **Elogio – 01 registros**

Elogio aos serviços prestados pelo órgão	01
--	----

- **Solicitação – 01 registros**

Implantação de Unidades de Ensino Superior e Técnico	01
--	----

### Eixo governamental: Ceará da gestão democrática por resultados

#### Tema: Administração geral

##### Tipificação/Assunto

- **Reclamação - 11 registros**

Atraso/falta de pagamento de pessoal	01
Estrutura e funcionamento da Ouvidoria	01
Divulgação de editais	01
Andamento de obras públicas	01
Restaurante Universitário	04



## RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Estrutura e funcionamento de equipamentos/órgãos públicos	01
Falta de estrutura em Universidade	02

- **Denúncia – 01 registros**

Acúmulo indevido de cargos	01
----------------------------	----

- **Sugestão – 04 registros**

Capacitação, cursos e eventos institucionais	01
Programas e projetos de assistência social	01
Programas e projetos educacionais	02

- **Elogio – 01 registros**

Elogio aos serviços prestados pelo órgão	01
--	----

- **Solicitação – 08 registros**

Concurso Público	02
Implantação De Unidades De Ensino Superior E Técnico	01
Insatisfação Com Os Serviços Prestados Pelo Órgão	01
Melhoria Das Condições De Trabalho Do Servidor	01
Procedimentos Para Ingresso Na Universidade	01
Processo Seletivo Para Professores Efetivos E Temporários	02

### Eixo governamental: Educação superior

#### Tema: Gestão e desenvolvimento da educação superior

##### Tipificação/Assunto

- **Reclamação - 08 registros**

Restaurante Universitário	04
Cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado	02
Estrutura e funcionamento de equipamentos/órgãos públicos	01
Estrutura e funcionamento da Ouvidoria	01

- **Denúncia – 03 registros**

Nomeação dos concursados	01
Falta de professores em universidade	01
Descumprimento às leis, normas e diretrizes educacionais	01

- **Sugestão – 02 registros**

Capacitação, cursos e eventos institucionais	01
Insatisfação com os serviços prestados pelo órgão	01



- **Elogio – 04 registros**

Elogio aos serviços prestados pelo órgão	01
--	----

- **Solicitação – 05 registros**

Concurso Público	02
Procedimentos Para Ingresso Na Universidade	01
Processo Seletivo Para Professores Efetivos E Temporários	02

### 3.1.6 Unidades/Áreas mais demandadas do órgão

A **tabela 4** mostra o quantitativo de manifestações por unidade da URCA entre 2017/2018 – URCA. Em 2017 os setores mais acionados em termos de manifestações foram a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (24,7%), a Chefia de Gabinete (10,3%) e a Ouvidoria (9,8%). Já em 2018, os setores que registraram maior número de manifestações foram os seguintes: Comissão Executiva do Vestibular (17,9%); empatados; Coordenação de Engenharia de Produção e Departamento de Pessoal (10,1%); e Chefia de Gabinete (7,8%).

**Tabela 4 - Quantitativo de Manifestações por Unidade 2017/2018 - URCA**

Unidade	2017	Participação (%)	2018	Participação (%)	Variação (%)
Biblioteca central	1	0,57	2	2,25	100,00
Chefia de gabinete	18	10,34	7	7,87	-61,11
Comissão executiva do vestibular	11	6,32	16	17,98	45,45
Comissão organizadora do processo seletivo	3	1,72	4	4,49	33,33
Coordenação cursos de especialização	1	0,57	0	0,00	-100,00
Coordenação engenharia de produção	1	0,57	9	10,11	800,00
Coordenação do curso de direito de Iguatu	2	1,15	0	0,00	-100,00
Coordenação do mestrado em bioprospecção molecular	2	1,15	0	0,00	-100,00
Departamento de Tecnologia da Informação	9	5,17	4	4,49	-55,56
Departamento de ciências sociais	2	1,15	0	0,00	-100,00
Departamento de direito campus São Miguel	4	2,30	2	2,25	-50,00
Departamento de ensino e graduação	8	4,60	4	4,49	-50,00
Departamento de geografia	2	1,15	1	1,12	-50,00
Departamento de pessoal – DIPES	7	4,02	9	10,11	28,57



## | RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Ouvidoria	17	9,77	6	6,74	-64,71
Prefeitura da URCA	1	0,57	2	2,25	100,00
Pró-reitoria de administração – PRODUN	3	1,72	5	5,62	66,67
Pró-reitoria de assuntos estudantis – PROAE	43	24,71	1	1,12	-97,67
Pró-reitoria de desenvolvimento universitário -	1	0,57	0	0,00	-100,00
Pró-reitoria de graduação – PROGRAD	7	4,02	6	6,74	-14,29
Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa – PRPGP	5	2,87	2	2,25	-60,00
Reitoria	9	5,17	5	5,62	-44,44
Direção do Campus de Iguatu	0	0,00	3	3,37	-
Não informado	17	9,77	1	1,12	-94,12
Total	174	100,00	89	100,00	-48,85

As unidades que registraram maior crescimento das manifestações foram: 1) Coordenação de Engenharia de Produção (800,0%); Biblioteca Central (100,0%) e Prefeitura da URCA (100,0%).

Observações merecem ser feitas em relação ao quantitativo de manifestações por unidade. A primeira é relativa a Coordenação do Curso de Engenharia de Produção, que passa de 01 manifestação em 2017 para 09, em 2018. Este aumento precisa ser investigado mais profundamente pelos gestores a fim de evidenciar ou não deficiências em outras áreas da URCA que podem não estar resolvendo problemas e os mesmos acabam sendo encaminhados para a Chefia de Gabinete.

Apresenta-se o quadro 2 que contextualiza o tipo de manifestação por unidade em 2018. Uma reflexão adicional refere-se a unidade Comissão Executiva do Vestibular – CEV que no total de 20 manifestações, 13 são de reclamações, o que reflete a necessidade de equipar melhor esta unidade para o atendimento das demandas da URCA. Destaca-se também uma melhoria considerável da unidade Ouvidoria que em total de 06 manifestações, 03 são de elogios.

**Quadro 2 – Tipo de manifestação por unidade – 2018 - URCA**

Unidade	Denúncia	Elogio	Reclamação	Solicitação	Sugestão	Total	(%)
Biblioteca central			1			1	0,81
Biblioteca central BICEN			1			1	0,81
Centro de Artes	1					1	0,81
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	3					3	2,44
Centro de Ciências e Tecnologia - CCT			2	1		3	2,44
Centro de Estudos Sociais			1			1	0,81



## RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Aplicados							
Chefia de Gabinete	2		4	1		7	5,69
Comissão Executiva do Vestibular - CEV	1		13	6		20	16,26
Coordenação do Curso de Letras			1		1	2	1,63
Coordenação de Enfermagem			1			1	0,81
Departamento de Enfermagem			1			1	0,81
Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Educação			1			1	0,81
Dados Legados	1		3			4	3,25
Departamento de Tecnologia da Informação - DTI	1		1	1	2	5	4,07
Departamento de Direito Campus São Miguel	1		1			2	1,63
Departamento de Engenharia de Produção	3		6			9	7,32
Departamento de Ensino e Graduação - DEG			2	1	1	4	3,25
Departamento de Geociências			1			1	0,81
Departamento de História			1			1	0,81
Departamento de Línguas e Literaturas				1		1	0,81
Divisão de Pessoal – DIPES	2		4	3		9	7,32
Ouvidoria	1	3	1	1		6	4,88
PIBID Coordenação			1			1	0,81
Prefeitura da URCA				2		2	1,63
Pró-Reitoria de Administração - PROAD	1		5	1	1	8	6,50
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PROAE			5	2	1	8	6,50
Pró-Reitoria de Ensino e Graduação - PROGRAD			4		2	6	4,88
Pró-Reitoria de Extensão - PROEX			1			1	0,81
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PRPGP			1		1	2	1,63
Reitoria	2	1	2			5	4,07
Unidade Descentralizada de Campos Sales			1			1	0,81
Unidade Descentralizada de Iguatu			3			3	2,44
Vice-Reitor				1		1	0,81
Vazia			1			1	0,81
Total	19	4	70	21	9	123	100,00

Fonte: Ouvidoria Digital



### 3.1.7 Manifestações por Município

O quadro 3 mostra o quantitativo de manifestação por município para o ano de 2018. São os municípios com campus da URCA. Em primeiro lugar na quantidade de manifestações Crato (4,07%), em segundo, empatados, Missão Velha (1,63%) e Iguatu (1,63%), Juazeiro do Norte, Campos Sales, Mauriti, Milagres e Sobral aparecem com 0,81%. Vale ressaltar também o elevado número de manifestações no qual o município não é informado (88,62%).

**Quadro 3 – Manifestação por municípios – 2018 - URCA**

Município	Quantidade	Porcentagem
Campos Sales	1	0,81%
Crato	5	4,07%
Iguatu	2	1,63%
Juazeiro do Norte	1	0,81%
Mauriti	1	0,81%
Milagres	1	0,81%
Missão Velha	2	1,63%
Sobral	1	0,81%
Indefinido	109	88,62%
Total	123	100,00

### 3.2 Resolutividade das Manifestações

O prazo das Manifestações de Ouvidoria é instituído por meio do Decreto nº. 30.474/2011. Entendem-se como manifestações atendidas no prazo, as respondidas em até 15 dias, ou no período de 16 a 30 dias com o prazo prorrogado. Nesse sentido, conforme mostra o **quadro 4**, foi registrada uma piora no índice de resolubilidade entre 2017 e 2018, caindo de 27,6% para 26,02%, no que se refere ao total de manifestações respondida no prazo.

**Quadro 4 – Resolubilidade por situação – 2018 - URCA**

Situação	Quantidade de manifestações			
	2017	Índice de resolubilidade	2018	Índice de resolubilidade
Total de Manifestações Respondida no Prazo	48	27,6	32	26,02%
Total de Manifestações Respondidas fora do Prazo	88	50,6	66	53,66%
Total de Manifestações Em Apuração Fora do Prazo	38	21,8	25	20,33%
Total	174	100,0	123	100,0

Fonte: Ouvidoria Digital



Todavia, como mostra o quadro 5 houve uma melhoria no tempo médio de resposta das manifestações que passou de 39d (2016) para 32d (2017), mas houve uma piora considerável de 2017 para 2018, aumentando o tempo médio de resposta para 55d, acreditamos que foi devido as mudanças ocorridas na Ouvidoria.

**Quadro 5 - Tempo Médio de Resposta – 2017 - URCA**

Ano	Tempo médio de resposta
2016	39d
2017	32d
2018	55d

Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.2.1 Satisfação dos Usuários da Ouvidoria

A pesquisa de satisfação dos usuários da Ouvidoria, de 123 manifestações em 2018, apenas 03 responderam à pesquisa de satisfação conforme mostra o quadro 6, mostra uma queda no índice geral entre os anos 2017 e 2018, passando de 68,9% para 54,9%. Porém, ainda bem abaixo da média instituída que é de 82%.

**Quadro 6 – Satisfação dos usuários da Ouvidoria da URCA**

Média por questão	
a. De modo geral qual sua satisfação com o Serviço de Ouvidoria neste atendimento	3,33
b. Com o tempo de retorno da resposta	1,33
c. Com o canal utilizado para o registro de sua manifestação	3,33
d. Com a qualidade da resposta apresentada	3

Fonte: Ouvidoria Digital

## 4. Providências quanto às principais manifestações do período

No item 3.1.5 deste relatório foram relatadas, tipificadas, quantificadas e analisadas as manifestações ocorridas no ano de 2018. Apresenta-se aqui um sumário do referido item.

### Reclamações

- Restaurante Universitário;
- Estrutura e Funcionamento da Ouvidoria;
- Conduta inadequada do professor;
- Conduta inadequada do servidor.

### Denúncias

- Vestibular e concurso público;



- Colação de grau;
- Informação sobre investimentos realizados pelo governo;
- Ampliação dos atendimentos e dos serviços.

**Sugestões:**

- Insatisfação com o atendimento/serviço prestado pelo órgão;
- Cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado);
- Implantação de cursos na universidade.

**Elogios:**

- Sites institucionais;

Este sumário das manifestações registradas em 2018 pode e deve servir para a tomada de decisões por parte dos gestores da URCA. Portanto, a Ouvidoria através deste relatório apresenta a Reitoria as principais manifestações para análise e posterior proposição de políticas, no máximo registrar as manifestações e os setores relacionados. É importante ressaltar que não cabe a Ouvidoria propor procedimentos e medidas de política, o que cabe fundamentalmente a Reitoria e Gestores da URCA.

#### **5. Comprometimento com as atividades da rede de ouvidorias**

Informar sobre a participação da Ouvidoria em eventos relacionados a área de controle social ou correlata e atividades institucionais, bem como a participação em eventos de capacitação e qualificação para aprimoramento no desempenho da função de ouvidor.

#### **6. Ações e projetos inovadores propostos**

A Ouvidoria da URCA está em fase estruturação e no momento apenas procura seguir as recomendações da CGE.

#### **7. Atuação junto à gestão do órgão/entidade**

Não existe vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade pois a mesma não foi incorporada ainda no organograma da Universidade. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual.

#### **8. Considerações finais**

O Sistema Estadual de Ouvidoria possui uma ferramenta primordial para gestão pública. A partir do sistema informatizado de manifestações as ouvidorias setoriais podem produzir relatórios mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, este último, exigência da CGE. Este relatório proporciona aos gestores públicos elementos fundamentais para diagnóstico de problemas, identificação e origem dos mesmos, bem como para proposição de soluções e políticas.



## RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Este relatório precisa ter um alcance maior que a Reitoria, inclusive para mostrar a importância da Ouvidoria para as unidades administrativas da URCA. Sugerimos, pois, que o mesmo seja encaminhado para conhecimento de toda a administração superior da Universidade e que a reitoria realize reunião para dar conhecimento direto de seus resultados ao seu alto escalão administrativo.

### 9. Sugestões e recomendações

Indicar sugestões e recomendações para o aprimoramento das ações governamentais, a partir das manifestações registradas para a ouvidoria ou das necessidades encontradas, bem como para o aprimoramento no desempenho das atividades, programas e projetos na área de ouvidoria.

Crato-CE, 28 de fevereiro de 2018.

**Durval Mendes Neto**  
**OUVIDOR SETORIAL**

### PRONUNCIAMENTO DO DIRIGENTE DO ORGÃO/ENTIDADE

A ouvidoria setorial apresentou o relatório referente às atividades executadas no ano de 2018 ao gabinete da reitoria e uma análise preliminar das recomendações aponta que será possível ainda em 2019 implementar as mudanças solicitadas.

**José Patrício Pereira Melo**  
**Reitor da Universidade Regional do Cariri - URCA**

**ANEXO B – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2019**



**Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA**



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Controladoria e Ouvidoria Geral  
do Estado*



**RELATÓRIO DE  
GESTÃO DE  
OUVIDORIA 2019**

**Período 01/01/2019 a 31/12/2019**

## EXPEDIENTE

**Direção Superior:** Reitor Francisco do Ó de Lima Júnior  
Vice-Reitor: Carlos Kleber Nascimento de Oliveira

**Ouvidor:** Durval Mendes Neto

**Equipe Ouvidoria:** ainda não possui

## 1 - INTRODUÇÃO

Apresentamos o relatório completo e estruturado nos termos da CGE produzido pela Ouvidoria da URCA. Acredita-se que as informações, estatísticas e análises aqui contidas sejam de fundamental importância para melhoria do funcionamento da URCA. Cabe a Gestão Superior fazer uma leitura atenciosa e utilizar-se deste como instrumento de planejamento e gestão. O quantitativo de manifestações por tipo, por unidade administrativa, a frequência de reclamações, de demanda por serviços, de denúncias e de críticas representam um instrumento valioso para conhecimento de problemas e correção de trajetórias por parte da Administração Superior da URCA.

A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O seu espaço físico ainda indefinido, bem como a adequação de equipamentos e equipe de trabalho. A Reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade. É importante informar que a nova Gestão Superior da URCA foi empossada em 01 de julho de 2019 e tem se empenhado, com envolvimento direto do Gabinete da Reitoria, em resolver os gargalos da Ouvidoria.

Cabe destacar que a Ouvidoria ainda carece de reconhecimento por parte de parcela das unidades administrativas que compõem a URCA. Muitos dos encaminhamentos não são respondidos ou se faz necessário grande esforço do Ouvidor para resposta de manifestações às vezes relativamente simples. Acreditamos que esse reconhecimento está surgindo ainda que de forma lenta.

A Ouvidoria da URCA também sofre em relação a sua condução administrativa devido à falta de um Ouvidor Titular exclusivo para desempenho do seu papel, o que tem prejudicado de alguma forma a estruturação da mesma. A sustentação e funcionamento normal da Ouvidoria, inclusive melhorando o tempo de resposta das manifestações, tem como responsável o Ouvidor titular e único componente, o servidor Durval Mendes Neto, nomeado no dia 27 de dezembro de 2018, através da Portaria nº 608/2018-GR, e, mesmo desempenhando outra função de Gerente de Suporte no Departamento de Tecnologia da Informação - DTI, tem colaborado efetivamente para o bom funcionamento da Ouvidoria.

## 2 - PROVIDÊNCIAS QUANTO ÀS RECOMENDAÇÕES DO RELATÓRIO DE OUVIDORIA DO ANO ANTERIOR

As recomendações apresentadas no Relatório Geral de Gestão de Ouvidoria 2019 para a URCA foram as seguintes:

**Recomendação 1)** Estruturar o Órgão/Entidade de forma que a Ouvidoria Setorial possua vinculação direta à Gestão, a quem deve dar conhecimento dos números e perfil das demandas de ouvidoria, bem como propor soluções para reformulações das políticas públicas, no intuito de reduzir as demandas negativas de ouvidoria, considerando que não ficou claro ou não foi informado no relatório da ouvidoria à gestão do órgão, com a participação em reuniões periódicas e assento em comitê executivo/coordenativo.

**Recomendação 2)** Estruturar fisicamente a Ouvidoria do órgão para atendimento ao público e tratamento adequado das manifestações, considerando a política de acessibilidade e espaço reservado e os resultados da avaliação de desempenho no ano de 2019.

**Recomendação 3)** Aprimorar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria, envolvendo Ouvidoria Setorial e as áreas envolvidas, buscando o cumprimento do prazo regulamentar para conclusão das manifestações de Ouvidoria, considerando que esses órgãos e entidades concluíram menos de 90% das manifestações no prazo regulamentar.

**Recomendação 4)** Aperfeiçoar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria e melhorar a qualidade das respostas oferecidas ao cidadão, focando nos pontos elencados no teor da demanda e buscando a satisfação do usuário que recorre à Ouvidoria, considerando que essas ouvidorias não atingiram o índice de 80% de satisfação dos cidadãos.

**Recomendação 5)** Elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria, contemplando análise das demandas recebidas no período, acompanhado do pronunciamento do dirigente do órgão ou entidade, considerando que essas algumas ouvidorias setoriais não apresentaram relatório de 2018 ou apresentaram fora do prazo estabelecido.

A recomendação 1 que trata da vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade ainda não foi cumprida visto que a mesma continua não constando no organograma da Universidade. Situação a ser resolvida a partir de uma reestruturação organizacional da URCA. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual. Em 2017 foram criados o Comitê de Ética e o Comitê Setorial de Acesso à Informação nas quais a Ouvidoria tem assento.

Em relação a recomendação 2 (estruturar fisicamente a Ouvidoria), ainda se encontra sem espaço físico, com promessa da Reitoria para que no ano de 2020 a Ouvidoria conte com espaço físico próprio e equipamentos para adequada realização de suas atividades.

Quanto a recomendação 3 que trata de melhorar o prazo de resposta das manifestações espera-se que com a infraestrutura da Ouvidoria concluída se possa designar uma equipe de trabalho para reduzir o prazo de resposta. Atualmente a Ouvidoria é constituída somente pelo Ouvidor Setorial Titular, Durval Mendes Neto. A constituição de uma equipe de trabalho a partir da conclusão da infraestrutura da Ouvidoria também contemplará a recomendação 4, que trata do aperfeiçoamento de apuração das manifestações e da melhoria da qualidade das respostas.

A recomendação 5 (elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria) foi cumprido no ano de 2019.

### 3 – OUVIDORIA EM NÚMEROS (PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES)

Apresentação dos atendimentos da Ouvidoria no ano de forma quantitativa e qualitativa a partir dos relatórios disponibilizados na Plataforma Ceará Transparente com demonstrativos gráficos, análise e comparações com os resultados de períodos anteriores.

#### 3.1 - Total de Manifestações do Período

O Gráfico 1, abaixo, mostra o quantitativo das manifestações de entre os anos de 2016 até 2019. De 2016 para 2017 teve um leve acréscimo de 34 manifestações, representando 24,29%. De 2017 para 2018 um decréscimo de 51 manifestações, representando -29,31%. Entre os anos de 2018 para 2019, um levíssimo acréscimo de 8 manifestações representando um percentual de apenas 6,5%. Durante esses anos, houveram algumas mudanças no quadro de funcionários da Ouvidoria que influenciaram principalmente nas demandas de respostas das manifestações.

**Gráfico 1 - Manifestações por Ano (2016 a 2019)**



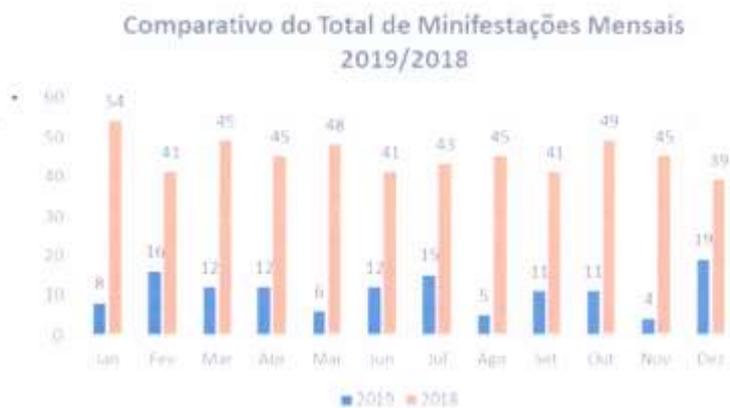
Fonte: Ouvidoria Digital

O Gráfico 2, abaixo, representa os quantitativos de manifestações mensais de 2019, mostrando pequenas oscilações nas quantidades. Nos meses de janeiro, maio, agosto e novembro, verificamos quantidades pequenas devido a algumas atividades ocorridas na universidade (férias, atividades de extensão, avaliações, etc). Nos demais meses as quantidades das manifestações são maiores devido a volta das atividades consideradas normais, pois a maioria dos manifestantes que recorrem a Ouvidoria da URCA é composta de alunos. Logo em seguida, no Gráfico 3, apresentamos um comparativo das quantidades de manifestações (mês a mês) entre os anos de 2019 e 2018. Acreditamos que as quantidades diminuíram consideravelmente devido as mudanças ocorridas tanto no quadro da Ouvidoria como também a falta de infraestrutura. A principal fonte de entrada das manifestações é a internet.

Gráfico 2 - Manifestações Mensais (2019)



Gráfico 3 – Comparativo das Manifestações Mensais (2019/2018)



### 3.2 – Manifestações por Meio de Entrada

**Tabela 1: Meio de Entrada**

Meios	2018	2019	Variação (%)
Telefone 155	21	10	-52,38
Internet	93	115	23,66
Presencial	0	0	0
Telefone Fixo	0	0	0
E-mail	7	3	-57,14
Caixa de Sugestões	0	0	0
Facebook	2	2	0
Reclame Aqui	0	1	100
Instagram	0	0	0
Twitter	0	0	0
Carta	0	0	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 1 mostra os meios que o cidadão utilizou para entrar em contato com a Ouvidoria da URCA. Observa-se que a internet, que já era importante em 2018, teve um acréscimo considerável em 2019, mesmo assim ainda foi o meio mais frequente de manifestação da comunidade acadêmica. Em 2018, 93 manifestações tiveram como meio de entrada a internet, já em 2019, foram registradas 115 manifestações. Em segundo lugar o meio de entrada mais utilizado continua sendo o telefone, ressalta-se que esse é um serviço geral da Ouvidoria Estadual, realizada através do telefone 155, visto que a URCA não recebe manifestações pelo telefone direto.

### 3.3 – Manifestações por Tipo de Manifestação

**Tabela 2: Tipologia de Manifestações**

Tipos	2018	2019	Variação (%)
Reclamação	70	61	-12,86
Solicitação	21	27	28,57
Denúncia	19	32	68,42
Sugestão	9	11	22,22
Elogio	4	0	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 2 compara o tipo de manifestação entre 2018 e 2019. Em termos absolutos o tipo mais frequente de manifestação é a reclamação. Esta representou 56,91%, em 2018, e 46,56%, em 2019. O tipo de manifestação que mais aumentou, entre 2018 e 2019, foi a denúncia, 68,42%. O aumento das manifestações de denúncia revela a Ouvidoria como importante instrumento de participação da comunidade nos processos e dinâmicas da Instituição.

### 3.3.1 – Manifestações por Tipo/Assunto

**Tabela 3: Tipologia/Assunto**

<b>Tipos</b>	<b>Assuntos</b>	<b>Total</b>
<b>Reclamação</b>	Assédio Moral/Sexual	01
	Bolsa Estágio/Pesquisa/Extensão	02
	Concurso Público/Seleção	01
	Conduta Inadequada de Professor	03
	Conduta Inadequada de Servidor/Colaborador	01
	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	10
	Transporte Universitário	01
<b>Solicitação</b>	Assédio Moral/Sexual	01
	Bolsa Estágio/Pesquisa/Extensão	01
	Calendário Acadêmico	01
	Concurso Público/Seleção	01
	Divulgação de Eventos na Instituição	01
	Efetivo de Pessoal dos Órgãos e Entidades	01
	Elogio aos Serviços Prestados pelo Órgão	01
	Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade	02
	Falta de Professor em Disciplina/Curso	01
	Informação sobre Legislações Estaduais (Lei, Decreto, Portaria, ETC)	01
	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	03
	Orientações sobre a Prestação dos Serviços dos Órgãos Públicos	01
	Segunda Via de Diploma/Histórico	01
	Sites Institucionais	01
	Tramitação de Processo Administrativo	01
Vestibular	03	
<b>Denúncia</b>	Apuração e Procedimentos sobre Crimes Diversos	01
	Assédio Moral/Sexual	02
	Conduta Inadequada de Professor	03
	Conduta Inadequada de Professor/Servidor	01
	Conduta Inadequada de Servidor/Colaborador	01

	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	01
	Vestibular	02
	Cursos Ofertados pela Universidade	01
	Implantação de Cursos Acadêmicos	01
<b>Sugestão</b>	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	02
	Vestibular	01

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 3 retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2019 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas a conduta inadequada de professor.

### 3.3.2 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto

A Tabela 4, abaixo, retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2019 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas ao assunto: Insatisfação com os Serviços Prestados Pelo Órgão, sub-assunto: Não Cumprimento de Normas e Procedimentos com um total de 23 manifestações, percentual de 17,56%.

**Tabela 4: Assunto/Sub-Assunto**

Assuntos	Sub-Assuntos	Total
<b>Insatisfação com os Serviços Prestados Pelo Órgão</b>	Não Cumprimento de Normas e Procedimentos	23
	Desorganização/Mau Atendimento	9
	Demora no Atendimento	9
	Demora na entrega do Serviço/Produto	5
	Desatualização de Informações	4
	Insuficiência de Material	3
	Instalações da Unidade (Salubridade, Sinalização, Acessibilidade)	2
	Não Cumprimento do Horário do Expediente	2
	Formalidades e Burocracias	2
	Problemas Tecnológicos	1
<b>Assédio Moral/Sexual</b>	Violência Verbal	15
	Ataques à Vida Pessoal	2
<b>Conduta Inadequada de Professor</b>	Insatisfação com a Metodologia de Avaliação	5
	Não Cumprimento de Horário	5
	Insatisfação com a Metodologia Pedagógica	1
	Agressão Verbal	1
<b>Cursos Ofertados pela Universidade</b>	Sem Sub-Assunto	4

<b>Calendário Acadêmico</b>	Sem Sub-Assunto	3
<b>Orientações Sobre a Prestação dos Serviços dos Órgãos Públicos</b>	Sem Sub-Assunto	3
<b>Elogio aos Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Sem Sub-Assunto	2
<b>Vestibular</b>	Insatisfação com Aplicações da Prova	2
	Cursinho Preparatório	1
	Interposição de Recursos	1
	Resultados	1
	Local de Data de Prova	1
<b>Segunda Via de Diploma/Histórico</b>	Sem Sub-Assunto	2
<b>Implantação de Cursos Acadêmicos</b>	Sem Sub-Assunto	2
<b>Bolsa Estágio/Pesquisa/Extensão</b>	Problemas na Concessão	2
	Atraso/Desconto no Pagamento	1
	Irregularidades no Processo	1
	Realização de Concurso/Seleção	1
<b>Concurso Público/Seleção</b>	Diversos (Local de Prova, Inscrições, Cronograma, Conduta de Aplicador, Cartão de Identificação, etc)	1
<b>Divulgação de Eventos na Instituição</b>	Sem Sub-Assunto	1
<b>Informações Sobre Legislações Estaduais (Lei, Decreto, Portaria, Etc)</b>	Sem Sub-Assunto	1
<b>Transporte Universitário</b>	Não Cumprimento de Horário	1
<b>Falta de Professor em Disciplina/Curso</b>	Sem Sub-Assunto	1
<b>Conduta Inadequada de Professor/Servidor</b>	Tratamento Indevido com Colegas/Alunos	1
<b>Tramitação de Processo Administrativo</b>	Ascensão Funcional	1
<b>Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade</b>	Atendimento	1
	Estrutura Física	1
<b>Efetivo de Pessoal dos Órgãos e Entidades</b>	Colaboradores Terceirizados	1
<b>Conduta Inadequada de Servidor/Colaborador</b>	Tratamento Indevido/Desrespeitoso com o Público	1
	Desídia Funcional (Negligência, Desinteresse, Má Vontade, Outros)	1
<b>Apuração e Procedimentos Sobre Crimes Diversos</b>	Falsidade Ideológica (Fraudes e Falsificações)	1
<b>Sem Assunto</b>	Sem Sub-Assunto	1

Fonte: Ouvidoria Digital

Em segundo lugar no quadro está o assunto: Assédio Moral/Sexual, sub-assunto: Violência Verbal com 15 (11,45%) das reclamações, que pela sua importância para a vida da Universidade deve ser tratada com maior urgência. Em terceiro lugar aparece o assunto: Conduta Inadequada de Professor, com os dois sub-assuntos empatados: Insatisfação com a Metodologia de Avaliação e Não Cumprimento de Horário, ambos com quantidade de 5, representando um percentual de 3,82%. Este conjunto de informações representa um elemento importante para os gestores da URCA, pois retratam a existência de alguns problemas relevantes de atendimentos e condutas por parte de seus funcionários e professores em relação a comunidade acadêmica, problema que exige medidas e políticas institucionais tanto no âmbito das relações humanas quanto no de advertências e sanções.

### 3.4 – Manifestações por Tipo de Serviços

<b>Tipos</b>	<b>Total</b>
<b>Atendimento ao Cidadão</b>	61
<b>Comissão Executiva do Vestibular – CEV</b>	15
<b>Serviço de Registro de Atendimento dos Cidadãos que Procuram a Ouvidoria</b>	05
<b>Comunicação de Irregularidades Funcionais e Administrativas</b>	03
<b>Concurso Público</b>	03
<b>Concessão de Bolsas</b>	02
<b>Afastamento para Cursos de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)</b>	02
<b>Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas de Tecnologia da Informação</b>	02

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 5 retrata as manifestações por tipos de serviços do ano de 2019 na URCA. Destaca-se o tipo de serviço, Atendimento ao Cidadão, com um total de 61, representando um percentual de 46,56% das manifestações. Em segundo, o tipo: Comissão Executiva do Vestibular com um total de 15, representando 11,45%, em seguida Serviço de Registro de atendimento dos Cidadãos que procuram a Ouvidoria com 05 (3,82%), Comunicação de Irregularidades Funcionais e Administrativas empatada com Concurso Público 03 (2,29%) e as demais representando um percentual de 1,53%.

### 3.5 – Manifestações por Programa Orçamentário

<b>Programas</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
<b>Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior</b>	129	98,47%
<b>Gestão e Manutenção</b>	2	1,53%

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 6 representa as manifestações por Programa Orçamentário do ano de 2019 na URCA. Destaca-se o programa orçamentário Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior, com um total de 129, representando um percentual de 98,47% das manifestações. Em segundo e último, o programa Gestão e Manutenção com um total de (1,53%).

### 3.6 – Manifestações por Unidades Internas

**Tabela 7: Unidades Internas**

Unidades	Total
<b>Chefia de Gabinete</b>	21
<b>Comissão Executiva do Vestibular</b>	18
<b>Pró-Reitoria de ensino e Graduação</b>	18
<b>Pró-Reitoria de Administração</b>	14
<b>Centro de Educação</b>	13
<b>Centro de Ciências e Tecnologia</b>	12
<b>Centro de Ciências Biológicas e da Saúde</b>	8
<b>Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis</b>	6

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 7 mostra as manifestações por Unidades Internas do ano de 2019 na URCA. Em primeiro lugar destaca-se a unidade Chefia de Gabinete, com um total de 21 manifestações, acreditamos que a referida unidade tenha recebido mais solicitações por motivo de ser o canal mais estreito entre Manifestante e Reitoria. Em segundo, estão empatadas as unidades: Comissão Executiva do Vestibular e Pró-Reitoria de Graduação por representarem a forma de ingresso do aluno à Universidade e a unidade que responsável pela condução do aluno até o final da graduação. Servem de alerta a para que a Reitoria possa trabalhar com melhorias nesses setores estratégicos.

### 3.7 – Manifestações por Município

**Tabela 8: Municípios**

Municípios	2018	2019
Indefinido	109	49
Crato	5	46
Juazeiro do Norte	1	14
Iguatu	2	9
Barbalha	0	2
Brejo Santo	0	2
Chapadinha	0	1

Fortaleza	0	1
Milagres	1	1
Porteiras	0	1
Salgueiro	0	1
São José de Ribamar	0	1
São José do Belmonte	0	1
Senador Pompeu	0	1
Sobral	1	1
Missão Velha	2	0
Campos Sales	1	0
Mauriti	1	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 8 demonstra o quantitativo de manifestação por município para o ano de 2019. São os municípios com área de atuação da URCA. Ressaltamos em primeiro lugar em quantidade de manifestações, os municípios sem identificação (indefinidos), que são referentes as manifestações anônimas e que são contabilizados. Em segundo lugar apresenta o Crato com 46 manifestações representando 35,11% do total, em terceiro, Juazeiro do Norte com 14 (10,69%), Iguatu com 9 (6,87%), Barbalha e Brejo Santo com 2 (1,53%) e o restante dos municípios com um total de 1 cada (0,76%). Importante destacar o grande acréscimo de manifestações referentes ao município de Crato de 2018 a 2019, acreditamos a população tenha demonstrado mais credibilidade pela Ouvidoria.

#### 4 – INDICADORES DA OUVIDORIA

##### 4.1 Resolubilidade das Manifestações

O prazo das Manifestações de Ouvidoria é instituído por meio do Decreto nº. 30.474/2011. Entendem-se como manifestações atendidas no prazo, as respondidas em até 15 dias, ou no período de 16 a 30 dias com o prazo prorrogado.

**Tabela 9: Resolubilidade/Detalhamento por Situação**

Situação	Quantidade de Manifestações em 2018	Quantidade de Manifestações em 2019
Manifestações Respondidas no Prazo	32	33
Manifestações Respondidas fora do	66	57

<b>Prazo</b>		
Manifestações em apuração no prazo (não concluídas)	0	0
Manifestações em apuração fora prazo (não concluídas)	25	41
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>131</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 9, as manifestações respondidas fora do prazo tiveram uma leve queda, mas ainda precisamos de infraestrutura e de uma equipe para cobrar dos setores as respostas das manifestações dentro dos prazos estipulados. No momento a Ouvidoria está funcionando somente com um componente, o Ouvidor Titular.

**Tabela 10: Índice de Resolubilidade**

<b>Situação</b>	<b>Índice de Resolubilidade em 2018</b>	<b>Índice de Resolubilidade em 2019</b>
Manifestações Respondidas no Prazo	26,02%	25,19%
Manifestações Respondidas fora do Prazo	53,66%	43,51%

Fonte: Ouvidoria Digital

#### **4.1.1 - Ações para melhoria do índice de resolubilidade**

O envolvimento direto do Gabinete da Reitoria é uma das principais ações, sobretudo intermediar junto aos membros da Gestão Superior. O contato semanal com os Pró-reitores, Diretores de Centro e de Unidades Descentralizadas, bem como, através desses, com Chefes de Departamento, Divisões e Coordenadores de Curso, com o intuito de conceder celeridade às respostas. Ademais, trabalha-se para a composição da equipe de ouvidoria e da destinação de espaço específico para a mesma.

#### 4.1.2 - Tempo Médio de Resposta

**Tabela 11: Tempo Médio de Resposta**

<b>Tempo Médio de Resposta 2018</b>	55 dias
<b>Tempo Médio de Resposta 2019</b>	74 dias

Fonte: Ouvidoria Digital

Como a Tabela 11 acima, houve uma piora considerável de 2018 para 2019, aumentando o tempo médio de resposta de 55 para 74 dias, acreditamos que foi devido as mudanças ocorridas na Ouvidoria: falta de infraestrutura e equipe de trabalho para cobrar dos setores as respostas das manifestações dentro dos prazos estipulados.

#### 4.2 Satisfação dos Usuários da Ouvidoria

Após a conclusão da manifestação, a pesquisa de satisfação é disponibilizada na internet por meio da Plataforma Ceará Transparente, para o cidadão respondê-la de forma espontânea. O cidadão também tem a mesma opção de participar por telefone, onde a pesquisa também é aplicada resposta pela Central de Atendimento 155.

**Tabela 12: Resultados da Pesquisa de Satisfação**

A. De modo geral qual sua satisfação com o Serviço de Ouvidoria neste atendimento	4,6
B. Com o tempo de retorno da resposta	4
C. Com o canal utilizado para o registro de sua manifestação	4,8
D. Com a qualidade da resposta apresentada	4,4
Média	4,31
<b>Índice de Satisfação:</b>	86,35%

**Obs. Cálculo do Índice de Satisfação:** Média perguntas A B C D \* 20.

Antes de realizar esta manifestação, você achava que a qualidade do serviço de Ouvidoria era:	5
Agora você avalia que o serviço realizado pela Ouvidoria foi:	4,8

Fonte: Ouvidoria Digital

Total de pesquisas respondidas	5
<b>Representação da Amostra</b>	5,74%

Fonte: Ouvidoria Digital

**Obs. Calculo da Amostra:** Total de Pesquisas Respondidas / Total de Manifestações Finalizadas \* 100

De acordo com os resultados obtidos e dados comprovados na Plataforma Ceará Transparente, a URCA teve índice de satisfação acima dos padrões mínimos exigidos, mesmo com todos os problemas que enfrentamos de infraestrutura e ausência de equipe de trabalho.

## 5 – ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES E PROVIDÊNCIAS

### 5.1 - Motivos das Manifestações

#### **Reclamações:**

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão;
- Conduta Inadequada de Servidor/Colaborador;
- Bolsa Estágio/Pesquisa/Extensão.

#### **Solicitações:**

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão;
- Vestibular;
- Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade.

#### **Denúncias:**

- Conduta Inadequada de Professor;
- Assédio Moral/Sexual;
- Vestibular.

#### **Sugestões:**

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão.

Este sumário das principais manifestações registradas em 2019 pode e deve servir para a tomada de decisões por parte dos gestores da URCA. Portanto, a Ouvidoria através deste relatório apresenta a Reitoria as principais manifestações para análise e posterior proposição de políticas, no máximo registrar as manifestações e os setores relacionados. É importante ressaltar que não cabe a Ouvidoria propor procedimentos e medidas de política, o que cabe fundamentalmente a Reitoria e Gestores da URCA.

### 5.2 - Análise dos Pontos Recorrentes

Apresentamos alguns pontos recorrentes no ano de 2019, dentre eles nos chamou atenção por ter sido citado em três dos quatro motivos: Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão. Conduta Inadequada também merece atenção. Sugerimos que seja dada a devida atenção por parte dos Gestores maiores da URCA para trabalharmos no sentido de minimizar essas deficiências de atendimentos.

### 5.3 - Providências adotadas pelo Órgão/Entidade quanto às principais manifestações apresentadas

A apuração detalhada, envolvendo todos os atores de direito, é a primeira providência adotada, para fins de garantia dos direitos albergados na legislação, para ambas as partes. Ato contínuo, em sendo a apuração positiva para o fato descrito, aplicam-se as penas

disciplinares previstas no Art. 114 do Regimento Geral da Universidade Regional do Cariri. O acompanhamento dos processos administrativos e pedagógicos, com a devida responsabilização, tem sido indicado para todos os órgãos internos da IES para fins de coibir eventuais reincidências.

#### **6 – BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELA OUVIDORIA**

O acompanhamento mais sistemático dos trabalhos da Ouvidoria, por parte da Gestão Superior, tem proporcionado uma mudança gradual na cultura universitária, especialmente nos órgãos de comando. A cobrança semanal por respostas dentro do prazo e fundamentada tem ajudado a, paulatinamente, reduzir o tempo de espera por resposta, com a conseqüente adequação aos prazos legais. Além disso, é possível vislumbrar a formação de uma percepção da importância dos controles internos e externos ao Serviço Público.

#### **7 – COMPROMETIMENTO COM AS ATIVIDADES DA REDE DE OUVIDORIAS**

A Ouvidoria ainda continua em fase de reestruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. Recentemente, o mesmo concluiu o curso de Formação em Ouvidoria promovido pela CGE juntamente com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e no momento apenas procura seguir com rigor as recomendações da CGE.

#### **8 - BOAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA**

A Ouvidoria da URCA está em fase estruturação e no momento apenas procura seguir as recomendações da CGE.

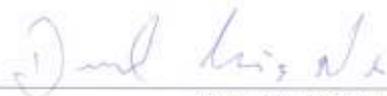
#### **9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Rede Estadual de Ouvidoria constitui uma ferramenta primordial para gestão pública. A partir do sistema informatizado de manifestações, as Ouvidorias Setoriais podem produzir relatórios mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, este último, exigência da CGE. Este relatório proporciona aos gestores públicos elementos fundamentais para diagnóstico de problemas, identificação e origem dos mesmos, bem como para proposição de soluções e políticas, constituindo assim um importante instrumento de gestão.

## 10 - SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O relatório aqui apresentado precisa ter um alcance maior que a Reitoria, não somente como instrumento de gestão, mas, inclusive, para mostrar a importância da Ouvidoria para as unidades administrativas da URCA. Para que esta Ouvidoria possa desempenhar suas atividades, precisamos primeiramente da infraestrutura mínima exigida pela CGE, uma sala bem localizada, sinalizada, de fácil acesso, com computador, impressora e uma equipe de trabalho para que possamos planejar e desempenhar atividades, programas e projetos de melhorias, reuniões, capacitações, etc.

Sugerimos, pois, que o relatório seja encaminhado para conhecimento de toda a administração superior da Universidade e que a Reitoria realize reunião para dar conhecimento direto de seus resultados ao seu alto escalão administrativo.



**Durval Mendes Neto**  
Ouvidor Setorial/URCA

## 11 - PRONUNCIAMENTO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO/ENTIDADE

A Ouvidoria Setorial apresentou o relatório referente às atividades executadas no ano de 2019 ao gabinete da Reitoria e uma análise preliminar das recomendações aponta que será possível ainda em 2020 implementar as mudanças solicitadas.

Crato, 17 de fevereiro de 2020.



**Francisco do Ó de Lima Júnior**  
Reitor da Universidade Regional do Cariri - URCA

## ANEXO C – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA-2020



**Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA**



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Controladoria e Ouvidoria Geral  
do Estado*



**RELATÓRIO DE GESTÃO  
OUVIDORIA  
2020**

**Período 01/01/2020 a 31/12/2020**

## EXPEDIENTE

**Direção Superior:** Reitor: Francisco do Ó de Lima Júnior  
Vice-Reitor: Carlos Kleber Nascimento de Oliveira

**Ouvidor:** Durval Mendes Neto

**Equipe Ouvidoria:** Ainda não possui.

## 1 - INTRODUÇÃO

A Universidade Regional do Cariri – URCA, criada pela Lei nº 11.191, de 09 de junho de 1986, publicada no Diário Oficial do Estado do dia 16 do mesmo mês e ano, é uma instituição estadual de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial, vinculada à Secretaria de Educação do Estado do Ceará, com sede e foro na cidade do Crato. Goza a Universidade de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, na forma da legislação federal que rege o ensino superior, da lei de sua criação.

A Universidade tem como finalidades principais as seguintes: I - Ministrar o ensino superior, abrangendo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, das letras e das artes e a formação de profissionais de nível universitário; II - Estender às comunidades da região do Cariri, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa que lhe são inerentes; III – Realizar e patrocinar atividades reclamadas pela política de desenvolvimento do Estado do Ceará e atender às exigências desta, no campo da cultura humanística e da tecnologia; IV – Contribuir para o progresso humano em geral, na elaboração, ampliação e transmissão de conhecimentos.

Apresentamos o relatório completo e estruturado nos termos da CGE produzido pela Ouvidoria da URCA. Acredita-se que as informações, estatísticas e análises aqui contidas sejam de fundamental importância para melhoria do funcionamento da URCA. Cabe a Gestão Superior fazer uma leitura atenciosa e utilizar-se deste como instrumento de planejamento e gestão. O quantitativo de manifestações por tipo, por

unidade administrativa, a frequência de reclamações, de demanda por serviços, de denúncias e de críticas representam um instrumento valioso para conhecimento de problemas e correção de trajetórias por parte da Administração Superior da URCA. A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O seu espaço físico ainda indefinido, bem como a adequação de equipamentos e equipe de trabalho. A Reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade. A Gestão Superior da URCA foi empossada em 2019 e tem se empenhado, com envolvimento direto do Gabinete da Reitoria, em resolver os gargalos da Ouvidoria.

Cabe destacar que a Ouvidoria ainda carece de reconhecimento por parte de parcela das unidades administrativas que compõem a URCA. Muitos dos encaminhamentos ainda não são respondidos e se faz necessário grande esforço do Ouvidor e da Chefia de Gabinete para respostas de manifestações às vezes relativamente simples. Acreditamos que esse reconhecimento está surgindo ainda que de forma lenta.

A Ouvidoria da URCA também sofre em relação a sua condução administrativa devido à falta de um Ouvidor Titular exclusivo para desempenho do seu papel, o que tem prejudicado de alguma forma a estruturação da mesma. A sustentação e funcionamento normal da Ouvidoria, inclusive melhorando o tempo de resposta das manifestações, tem como responsável o Ouvidor titular e único componente, o servidor Durval Mendes Neto, nomeado no dia 27 de dezembro de 2018, através da Portaria nº 608/2018-GR, e, mesmo desempenhando outra função de Gerente de Suporte no Departamento de Tecnologia da Informação - DTI, tem colaborado efetivamente para o bom funcionamento da Ouvidoria.

## 2 – PRONUNCIAMENTO SOBRE AS RECOMENDAÇÕES E ORIENTAÇÕES RECEBIDAS

As recomendações apresentadas no Relatório Geral de Gestão de Ouvidoria 2020 para a URCA foram as seguintes:

**Recomendação 1)** Estruturar o Órgão/Entidade de forma que a Ouvidoria Setorial possua vinculação direta à Gestão, a quem deve dar conhecimento dos números e

perfil das demandas de ouvidoria, bem como propor soluções para reformulações das políticas públicas, no intuito de reduzir as demandas negativas de ouvidoria, considerando que não ficou claro ou não foi informado no relatório da ouvidoria à gestão do órgão, com a participação em reuniões periódicas e assento em comitê executivo/coordenativo.

**Recomendação 2)** Estruturar fisicamente a Ouvidoria do órgão para atendimento ao público e tratamento adequado das manifestações, considerando a política de acessibilidade e espaço reservado e os resultados da avaliação de desempenho no ano de 2020.

**Recomendação 3)** Aprimorar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria, envolvendo Ouvidoria Setorial e as áreas envolvidas, buscando o cumprimento do prazo regulamentar para conclusão das manifestações de Ouvidoria, considerando que esses órgãos e entidades concluíram menos de 90% das manifestações no prazo regulamentar.

**Recomendação 4)** Aperfeiçoar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria e melhorar a qualidade das respostas oferecidas ao cidadão, focando nos pontos elencados no teor da demanda e buscando a satisfação do usuário que recorre à Ouvidoria, considerando que essas ouvidorias não atingiram o índice de 80% de satisfação dos cidadãos.

**Recomendação 5)** Elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria, contemplando análise das demandas recebidas no período, acompanhado do pronunciamento do dirigente do órgão ou entidade, considerando que essas algumas ouvidorias setoriais não apresentaram relatório de 2018 ou apresentaram fora do prazo estabelecido.

A recomendação 1 que trata da vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade ainda não foi cumprida visto que a mesma continua não constando no organograma da Universidade. Situação a ser resolvida a partir de uma reestruturação organizacional da URCA. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual. Em 2017 foram criados o Comitê de Ética e o Comitê Setorial de Acesso à Informação nas quais a Ouvidoria tem assento.

Em relação a recomendação 2 (estruturar fisicamente a Ouvidoria), ainda se encontra sem espaço físico, com promessa da Reitoria para que no ano de 2021 a

Ouvidoria conte com espaço físico próprio e equipamentos para adequada realização de suas atividades.

Quanto a recomendação 3 que trata de melhora o prazo de resposta das manifestações espera-se que com a infraestrutura da Ouvidoria concluída se possa designar uma equipe de trabalho para reduzir o prazo de resposta. Atualmente a Ouvidoria é constituída somente pelo Ouvidor Setorial Titular, Durval Mendes Neto. A constituição de uma equipe de trabalho a partir da conclusão da infraestrutura da Ouvidoria também contemplará a recomendação 4, que trata do aperfeiçoamento de apuração das manifestações e da melhoria da qualidade das respostas.

A recomendação 5 (elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria) foi cumprido no ano de 2020.

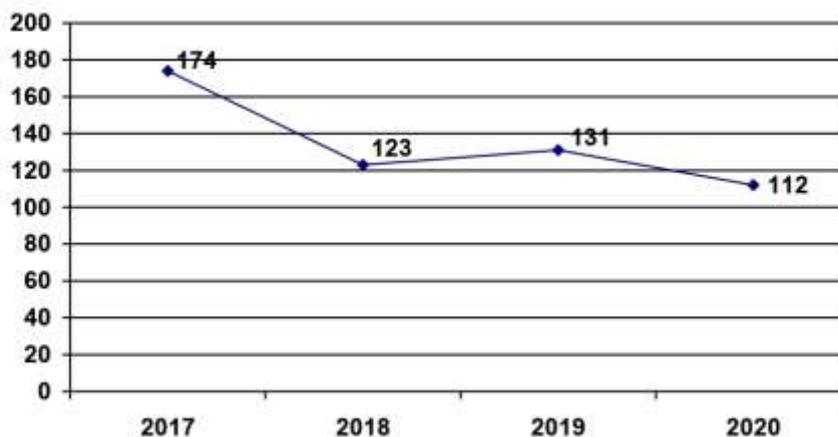
### 3 – OUVIDORIA EM NÚMEROS (PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES)

Apresentação dos atendimentos da Ouvidoria no ano de forma quantitativa e qualitativa a partir dos relatórios disponibilizados na Plataforma Ceará Transparente com demonstrativos gráficos, análise e comparações com os resultados de períodos anteriores.

#### 3.1 - Total de Manifestações do Período

O Gráfico 1, abaixo, mostra o quantitativo das manifestações de entre os anos de 2017 até 2020. De 2017 para 2018 um decréscimo de 51 manifestações, representando -29,31%. Entre os anos de 2018 para 2019, um levíssimo acréscimo de 8 manifestações representando um percentual de apenas 6,5% e entre anos de 2019 para 2020 teve uma baixa de 19 manifestações, representando um percentual de -14,5%. Durante esses anos, houveram algumas mudanças no quadro de funcionários da Ouvidoria que influenciaram principalmente nas demandas de respostas das manifestações.

**Gráfico 1 - Manifestações por Ano (2017 a 2020)**



Fonte: Ouvidoria Digital

**Gráfico 2 - Manifestações Mensais de 2020**

O Gráfico 2, abaixo, representa os quantitativos de manifestações mensais de 2020, mostrando pequenas oscilações nas quantidades. Nos meses de janeiro, março, maio, setembro e dezembro, verificamos quantidades pequenas devido a algumas atividades ocorridas na universidade (férias, atividades de extensão, avaliações, etc). Nos demais meses as quantidades das manifestações são maiores devido a volta das atividades consideradas normais, pois a maioria dos manifestantes que recorrem a Ouvidoria da URCA é composta de alunos.

Logo em seguida, no Gráfico 3, apresentamos um comparativo das quantidades de manifestações (mês a mês) entre os anos de 2020 e 2019. Acreditamos que as quantidades diminuíram consideravelmente devido as mudanças ocorridas tanto no quadro da Ouvidoria como também a falta de infraestrutura. A principal fonte de entrada das manifestações ainda é a internet.



Fonte: Ouvidoria Digital



Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.2 – Manifestações por Meio de Entrada

TABELA 1: MEIO DE ENTRADA			
MEIOS	2019	2020	VARIAÇÃO
Telefone 155	10	14	40%
Internet	115	96	-16,52%

<b>Presencial</b>	0	0	0
<b>Telefone Fixo</b>	0	0	0
<b>E-mail</b>	3	2	-33,33%
<b>Caixa de Sugestões</b>	0	0	0
<b>Facebook</b>	2	0	0
<b>Reclame Aqui</b>	1	0	0
<b>Instagram</b>	0	0	0
<b>Twitter</b>	0	0	0
<b>Carta</b>	0	0	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 1 mostra os meios que o cidadão utilizou para entrar em contato com a Ouvidoria da URCA. Observa-se que a internet, que já era importante em 2019, teve um pequeno decréscimo em 2020, mesmo assim ainda foi o meio mais frequente de manifestação da comunidade acadêmica. Em 2019, 115 manifestações tiveram como meio de entrada a internet, já em 2020, diminuiu um pouco para 96 manifestações. Em segundo lugar o meio de entrada mais utilizado continua sendo o telefone, ressalta-se que esse é um serviço geral da Ouvidoria Estadual, realizada através do telefone 155, visto que a URCA não recebe manifestações pelo telefone direto.

### 3.3 – Manifestações por Tipo de Manifestação

<b>TABELA 2: TIPOLOGIA DE MANIFESTAÇÕES</b>			
<b>TIPOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
<b>Reclamação</b>	61	65	6,55%
<b>Solicitação</b>	27	27	0
<b>Denúncia</b>	32	8	-75%
<b>Sugestão</b>	11	8	-27,27%
<b>Elogio</b>	0	4	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 2 compara os tipos de manifestações entre 2019 e 2020. Em termos absolutos o tipo mais frequente de manifestação é a reclamação. Esta, com 46,56% em 2019 e 58,03% em 2020. A reclamação foi também o tipo que mais aumentou, entre 2019 e 2020 teve um acréscimo de 6,55%. O aumento das manifestações de

elogio revela a Ouvidoria como importante instrumento de participação da comunidade nos processos e dinâmicas da Instituição.

### 3.3.1 – Manifestações por Tipo/Assunto

TABELA 3: TIPOLOGIA/ASSUNTO		
TIPOS	ASSUNTOS	TOTAL
Reclamação	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	06
	Coronavírus (Covid 19)	04
	Vestibular	03
Solicitação	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	02
	Conduta Inadequada de Professor	02
	Coronavírus (Covid 19)	02
Denúncia	Concurso Público/Seleção	02
	Conduta Inadequada de Professor	02
	Assédio Moral/Sexual	01
Sugestão	Assédio Moral/Sexual	01
	Coronavírus (Covid 19)	01
	Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade	01
Elogio	Assédio Moral/Sexual	02
	Elogio ao Servidor Público/Colaborador	01

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 3 retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2020 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas a insatisfação com os serviços prestados pelo órgão.

### 3.3.2 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto

A Tabela 4, abaixo, retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2020 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas ao assunto: Coronavírus (Covid 19), sub-assunto: Ações para Servidores Públicos (Home Office, Suspensão de Férias, Etc) com um total de 25 manifestações, percentual de 22,32%.

<b>TABELA 4: ASSUNTO/SUB-ASSUNTO</b>		
<b>ASSUNTOS</b>	<b>ASSUNTOS/SUB-ASSUNTOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Coronavírus (Covid 19)</b>	Ações para Servidores Públicos (Home Office, Suspensão de Férias, Etc)	25
	Orientações Gerais (Prevenção e Plano de Contingência)	3
	Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus	2
	Insatisfação com as Ações e Medidas Adotadas pelo Governo do Estado	1
	Descumprimento de Medidas por Parte de Estabelecimentos Públicos e Privados	1
<b>Assédio Moral/Sexual</b>	Violência Verbal	7
	Ataques à Vida Pessoal	1
<b>Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Não Cumprimento de Normas e Procedimentos	6
	Mau Atendimento	5
	Demora no Atendimento	5
	Desatualização de Informações	3
	Atendimento Inadequado por Prestador de Serviços	2
	Problemas Tecnológicos	1
<b>Vestibular</b>	Orientações e Procedimentos sobre o Edital	5
	Resultados	2
	Local e Data de Prova	1
	Isenção	1
<b>Concurso Público/Seleção</b>	Realização de Concurso/Seleção	5
	Procedimentos para Solicitação de Isenção	2
	Irregularidades no Processo	2
	Insatisfação com a Comissão Organizadora	1
<b>Conduta Inadequada de Professor</b>	Insatisfação com a Metodologia Pedagógica	4
	Não Cumprimento de Horário	3
	Atividade Indevida em Sala de Aula	1
	Agressão Verbal	1
	Não Cumprimento de Conteúdo Programático	1

Fonte: Ouvidoria Digital

Em segundo lugar no quadro está o assunto: Assédio Moral/Sexual, sub-assunto: Violência Verbal com 7 (6,25%) das reclamações, que pela sua importância para a vida da Universidade deve ser tratada com maior urgência. Em terceiro lugar aparece o assunto: Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão, sub-assunto: Não Cumprimento de Normas e Procedimentos, quantidade de 5,

representando um percentual de 4,46%. Este conjunto de informações representa um elemento importante para os gestores da URCA, pois retratam a existência de alguns problemas relevantes de atendimentos e condutas por parte de seus funcionários e professores em relação a comunidade acadêmica, problema que exige medidas e políticas institucionais tanto no âmbito das relações humanas quanto no de advertências e sanções.

### 3.4 – Manifestações por Programa Orçamentário

<b>TABELA 6: PROGRAMAS ORÇAMENTÁRIOS</b>	
<b>PROGRAMAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Desenvolvimento Integral da Educação Superior</b>	83
<b>Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Pessoas</b>	19
<b>Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior</b>	7
<b>Gestão Administrativa do Ceará</b>	2
<b>Ceará Científico e Tecnológico</b>	1

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 6 representa as manifestações por Programa Orçamentário do ano de 2020 na URCA. Destaca-se o programa orçamentário Desenvolvimento Integral da Educação Superior, com um total de 83, representando um percentual de 74,10% das manifestações. Em segundo lugar Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Pessoas com 19 representando 16,96%, em terceiro Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior com 7, representando 6,25%, em quarto vem Gestão Administrativa do Ceará com 2 representando 1,78% e em último o programa Ceará Científico e Tecnológico com 1, representando 0,89%.

### 3.5 – Manifestações por Unidades Internas

<b>TABELA 7: UNIDADES INTERNAS</b>	
<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GAB - Chefia de Gabinete da Reitoria</b>	19
<b>PROGRAD - Pró-Reitoria de Ensino e Graduação</b>	11
<b>CH - Centro de Humanidades</b>	9
<b>PROAD - Pró-Reitoria de Administração</b>	8

<b>DII - Departamento de Tecnologia da Informação</b>	8
<b>CEV - Comissão Executiva do Vestibular</b>	7
<b>PROAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis</b>	5
<b>CED - Centro De Educação</b>	5
<b>OUVID - Ouvidoria</b>	5
<b>CCT - Centro de Ciências e Tecnologia</b>	4
<b>CESA - Centro de Estudos Sociais e Aplicados</b>	4

Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.6 – Manifestações por Município

<b>TABELA 8: MUNICÍPIOS</b>		
<b>MUNICÍPIOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Indefinido</b>	49	48
<b>Crato</b>	46	34
<b>Juazeiro do Norte</b>	14	12
<b>Iguatu</b>	9	7
<b>Fortaleza</b>	1	3
<b>Campos Sales</b>	0	2

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 8 demonstra o quantitativo de manifestação por município para o ano de 2020 em relação a 2019. Alguns municípios com área de atuação da URCA. Ressaltamos no ano de 2020, em primeiro lugar em quantidade de manifestações, os municípios sem identificação (indefinidos), que são referentes as manifestações anônimas e que são contabilizados, teve um total de 48 manifestações, num total de 112, representando 42,85%. Em segundo lugar apresenta o Crato com 34 manifestações representando 30,35% do total, em terceiro, Juazeiro do Norte com 12 (10,71%), Iguatu com 7 (6,65%), Fortaleza com 3 (2,67%) e Campos Sales com um total de 2 (1,78%). Importante destacar um decréscimo de Crato de 2019 a 2020, acreditamos tenha ocorrido por conta da Pandemia da Covid-19.

#### 4 – INDICADORES DA OUVIDORIA

Os indicadores do Sistema Estadual de Ouvidoria no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da CGE são: Índice de Manifestações Respondidas no Prazo e Índice de Satisfação do Cidadão com a Ouvidoria.

##### 4.1 Resolubilidade das Manifestações

O prazo das Manifestações de Ouvidoria é regulamentado no Decreto nº. 33.485/2020. Apesar da vigência do referido decreto, a plataforma Ceará Transparente terá 18 meses para as devidas adequações, incluindo a alteração do prazo de resposta, dentre outros.

Para efeito de relatórios, o prazo a ser considerado é o instituído no Decreto anterior (33.474/2011). Entendem-se como manifestações atendidas no prazo, as respondidas em até 15 dias, ou no período de 16 a 30 dias, desde que estejam com o prazo prorrogado.

**TABELA 9: RESOLUBILIDADE/DETALHAMENTO POR SITUAÇÃO**

SITUAÇÃO	QUANTIDADE DE MANIFESTAÇÕES EM 2019	QUANTIDADE DE MANIFESTAÇÕES EM 2020
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	33	69
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	57	34
<b>Manifestações Pendentes no prazo (não concluídas)</b>	0	1

<b>Manifestações Pendentes fora prazo (não concluídas)</b>	<b>41</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>112</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 9, as manifestações finalizadas dentro do prazo aumentaram 109%. As manifestações respondidas fora do prazo tiveram uma queda significativa, mas ainda precisamos de infraestrutura e de uma equipe para cobrar dos setores as respostas dentro dos prazos estipulados. Vale ressaltar que, por sermos uma universidade, é comum alguns setores mudarem as Chefias de Departamentos e Coordenadores de Cursos, ocasionando um certo atraso nas respostas. No momento a Ouvidoria está funcionando somente com um componente, o Ouvidor Titular.

<b>TABELA 10: ÍNDICE DE RESOLUBILIDADE</b>		
<b>SITUAÇÃO</b>	<b>ÍNDICE DE RESOLUBILIDADE EM 2019</b>	<b>ÍNDICE DE RESOLUBILIDADE EM 2020</b>
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	25,19%	61,61%
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	43,51%	30,36%

Fonte: Ouvidoria Digital

#### **4.1.1 - Ações para Melhoria do Índice de Resolubilidade**

O envolvimento direto da Chefia de Gabinete da Reitoria é a principal ação, sobretudo intermediar junto aos membros da Gestão Superior. O contato com os Pró-reitores, Diretores de Centro e de Unidades Descentralizadas, bem como,

através desses, com Chefes de Departamento, Divisões e Coordenadores de Curso, com o intuito de conceder celeridade às respostas. Ademais, trabalha-se para a composição da equipe de ouvidoria e da destinação de espaço específico para a mesma.

#### 4.1.2 - Tempo Médio de Resposta

<b>Tempo Médio de Resposta 2019</b>	74 dias
<b>Tempo Médio de Resposta 2020</b>	15 dias

Fonte: Ouvidoria Digital

Como a Tabela 11 acima, houve uma melhora considerável de 2019 para 2020, diminuindo bastante o tempo médio de resposta de 74 para 15 dias, acreditamos que foi devido ao apoio da Chefia de Gabinete da Reitoria que esteve mais presente para cobrar dos setores as respostas das manifestações próximas dos prazos estipulados.

#### 4.2 Satisfação dos Usuários da Ouvidoria

Após a conclusão da manifestação, a pesquisa de satisfação é disponibilizada na internet por meio da Plataforma Ceará Transparente, para o cidadão respondê-la de forma espontânea. O cidadão também tem a mesma opção de participar por telefone, onde a pesquisa também é aplicada resposta pela Central de Atendimento 155.

A. De modo geral qual sua satisfação com o Serviço de Ouvidoria neste atendimento	3,4
B. Com o tempo de retorno da resposta	3,2
C. Com o canal utilizado para o registro de sua manifestação	4,4
D. Com a qualidade da resposta apresentada	3,3

Média	3,2
<b>Índice de Satisfação:</b>	<b>71,5%</b>

**Obs. Cálculo do Índice de Satisfação:** Média perguntas A B C D \* 20.

Antes de realizar esta manifestação, você achava que a qualidade do serviço de Ouvidoria era:	2,7
Agora você avalia que o serviço realizado pela Ouvidoria foi:	3,6

Total de pesquisas respondidas	10
Representação da Amostra	9,7%

Fonte: Ouvidoria Digital

De acordo com os resultados obtidos e dados comprovados na Plataforma Ceará Transparente, a URCA teve índice de satisfação de 71,5%, abaixo dos padrões mínimos exigidos que é de 84%, devido aos problemas que enfrentamos de infraestrutura e ausência de equipe de trabalho.

## 5- ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES E PROVIDÊNCIAS

### 5.1 - Motivos das Manifestações

#### Reclamação:

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão
- Coronavírus (Covid 19)
- Vestibular

#### Solicitação:

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão
- Conduta Inadequada de Professor
- Coronavírus (Covid 19)

#### Denúncia:

- Concurso Público/Seleção
- Conduta Inadequada de Professor

- Assédio Moral/Sexual

**Sugestão:**

- Assédio Moral/Sexual
- Coronavírus (Covid 19)
- Estrutura e Funcionamento do Órgão/Entidade

**Elogio:**

- Assédio Moral/Sexual
- Elogio ao Servidor Público/Colaborador

Este sumário das principais manifestações registradas em 2020 pode e deve servir para a tomada de decisões por parte dos gestores da URCA. Portanto, a Ouvidoria através deste relatório apresenta a Reitoria as principais manifestações para análise e posterior proposição de políticas, no máximo registrar as manifestações e os setores relacionados. É importante ressaltar que não cabe a Ouvidoria propor procedimentos e medidas de política, o que cabe fundamentalmente a Reitoria e Gestores da URCA.

**5.2 - Análise dos Pontos Recorrentes**

Apresentamos alguns pontos recorrentes no ano de 2020, dentre eles nos chamou atenção por ter sido citado em dois dos cinco motivos: Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão. Conduta Inadequada de Professor também merece atenção. Sugerimos que seja dada a devida atenção por parte dos Gestores maiores da URCA para trabalharmos no sentido de minimizar essas deficiências de atendimentos.

**5.3 - Providências adotadas pelo Órgão/Entidade quanto às principais manifestações apresentadas**

A apuração detalhada, envolvendo todos os atores de direito, é a primeira providência adotada, para fins de garantia dos direitos albergados na legislação,

para ambas as partes. Ato contínuo, em sendo a apuração positiva para o fato descrito, aplicam-se as penas disciplinares previstas no Art. 114 do Regimento Geral da Universidade Regional do Cariri. O acompanhamento dos processos administrativos e pedagógicos, com a devida responsabilização, tem sido indicado para todos os órgãos internos da IES para fins de coibir eventuais reincidências.

#### **6 – BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELA OUVIDORIA**

O acompanhamento mais sistemático dos trabalhos da Ouvidoria, por parte da Gestão Superior, tem proporcionado uma mudança gradual na cultura universitária, especialmente nos órgãos de comando. A cobrança semanal por respostas dentro do prazo e fundamentada tem ajudado a, paulatinamente, reduzir o tempo de espera por resposta, com a consequente adequação aos prazos legais. Além disso, é possível vislumbrar a formação de uma percepção da importância dos controles internos e externos ao Serviço Público.

#### **7 – COMPROMETIMENTO COM AS ATIVIDADES DA REDE DE OUVIDORIAS**

A Ouvidoria ainda continua em fase de reestruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O mesmo concluiu com êxito o curso de Formação em Ouvidoria promovido pela CGE juntamente com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e no momento apenas procura seguir com rigor as recomendações da CGE.

#### **8 - BOAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA**

A Ouvidoria da URCA está em fase de reestruturação e no momento apenas procura seguir as recomendações da CGE.

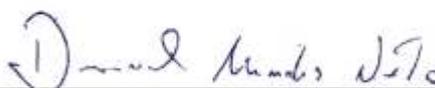
## 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Rede Estadual de Ouvidoria constitui uma ferramenta primordial para gestão pública. A partir do sistema informatizado de manifestações, as Ouvidorias Setoriais podem produzir relatórios mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, este último, exigência da CGE. Este relatório proporciona aos gestores públicos elementos fundamentais para diagnóstico de problemas, identificação e origem dos mesmos, bem como para proposição de soluções e políticas, constituindo assim um importante instrumento de gestão.

## 10 - SUGESTÕES DE MELHORIA

O relatório aqui apresentado precisa ter um alcance maior que a Reitoria, não somente como instrumento de gestão, mas, inclusive, para mostrar a importância da Ouvidoria para as unidades administrativas da URCA. Para que esta Ouvidoria possa desempenhar suas atividades, precisamos primeiramente da infraestrutura mínima exigida pela CGE, uma sala bem localizada, sinalizada, de fácil acesso, com computador, impressora e uma equipe de trabalho para que possamos planejar e desempenhar atividades, programas e projetos de melhorias, reuniões, capacitações, etc.

Sugerimos, pois, que o relatório seja encaminhado para conhecimento de toda a administração superior da Universidade e que a Reitoria realize reunião para dar conhecimento direto de seus resultados ao seu alto escalão administrativo.



---

**Durval Mendes Neto**  
Ouvidor Setorial/URCA

**11 - PRONUNCIAMENTO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO/ENTIDADE**

É preciso destacar o papel fundamental que as Ouvidorias têm cumprido na garantia de uma cidadania e democracias mais plenas. O trabalho que elas fazem fortalece o controle social sobre os serviços públicos e ajudam a promover uma melhoria geral da prestação desses mesmos serviços ao conjunto da sociedade.

A Universidade Regional do Cariri, não obstante os grandes desafios que se colocam, vem envidando esforços no sentido de consolidar ainda mais o seu serviço de Ouvidoria. O Gabinete da Reitoria tem realizado um acompanhamento das demandas da Ouvidoria e realizado um constante diálogo no sentido de garantir o aprimoramento desse serviço, notadamente no processo de conscientização da Gestão Superior e do conjunto das demais funções de gestão da Universidade no sentido de oferecer respostas coerentes e em tempo hábil.

Nesse sentido, os esforços podem ser sentidos na melhoria significativa dos índices de resposta e resolução das solicitações encaminhadas via ouvidoria.

Continuaremos a materializar os esforços para tornar a nosso serviço de Ouvidoria Setorial ainda mais eficiente.

Crato, 9 de fevereiro de 2021.



---

**Francisco do Ó de Lima Júnior**  
**Reitor da Universidade Regional do Cariri - URCA**

## ANEXO D – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA 2021



**Universidade Regional do Cariri – URCA**



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Controladoria e Ouvidoria Geral  
do Estado*



**RELATÓRIO DE GESTÃO  
OUVIDORIA  
2021**

**Período 01/01/2021 a 31/12/2021**

## EXPEDIENTE

**Direção Superior:** Reitor: Francisco do O' de Lima Júnior  
Vice-Reitor: Carlos Kleber Nascimento de Oliveira

**Ouvidor:** Durval Mendes Neto

**Equipe Ouvidoria:** Ainda não possui.

## 1 - INTRODUÇÃO

A Universidade Regional do Cariri – URCA, criada pela Lei nº 11.191, de 09 de junho de 1986, publicada no Diário Oficial do Estado do dia 16 do mesmo mês e ano, é uma instituição estadual de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial, vinculada à Secretaria de Educação do Estado do Ceará, com sede e foro na cidade do Crato. Goza a Universidade de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, na forma da legislação federal que rege o ensino superior, da lei de sua criação.

A Universidade tem como finalidades principais as seguintes: I - Ministrando o ensino superior, abrangendo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, das letras e das artes e a formação de profissionais de nível universitário; II - Estender às comunidades da região do Cariri, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa que lhe são inerentes; III – Realizar e patrocinar atividades reclamadas pela política de desenvolvimento do Estado do Ceará e atender às exigências desta, no campo da cultura humanística e da tecnologia; IV – Contribuir para o progresso humano em geral, na elaboração, ampliação e transmissão de conhecimentos.

Apresentamos o relatório completo e estruturado nos termos da CGE produzido pela Ouvidoria da URCA. Acredita-se que as informações, estatísticas e análises aqui contidas sejam de fundamental importância para melhoria do funcionamento da URCA. Cabe a Gestão Superior fazer uma leitura atenciosa e utilizar-se deste como instrumento de planejamento e gestão. O quantitativo de manifestações por tipo, por

unidade administrativa, a frequência de reclamações, de demanda por serviços, de denúncias e de críticas representam um instrumento valioso para conhecimento de problemas e correção de trajetórias por parte da Administração Superior da URCA.

A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O seu espaço físico ainda indefinido, bem como a adequação de equipamentos e equipe de trabalho. A Reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade. A Gestão Superior da URCA foi empossada em 2019 e tem se empenhado, com envolvimento direto do Gabinete da Reitoria, em resolver os gargalos da Ouvidoria.

Cabe destacar que a Ouvidoria ainda carece de reconhecimento por parte de parcela das unidades administrativas que compõem a URCA. Muitos dos encaminhamentos ainda não são respondidos e se faz necessário grande esforço do Ouvidor e da Chefia de Gabinete para respostas de manifestações às vezes relativamente simples. Acreditamos que esse reconhecimento está surgindo ainda que de forma lenta.

A Ouvidoria da URCA também sofre em relação a sua condução administrativa devido à falta de um Ouvidor Titular exclusivo para desempenho do seu papel, o que tem prejudicado de alguma forma a estruturação da mesma. A sustentação e funcionamento normal da Ouvidoria, inclusive melhorando o tempo de resposta das manifestações, tem como responsável o Ouvidor titular e único componente, o servidor Durval Mendes Neto, nomeado no dia 27 de dezembro de 2018, através da Portaria nº 608/2018-GR, e, mesmo desempenhando outra função de Gerente de Suporte no Departamento de Tecnologia da Informação - DTI, tem colaborado efetivamente para o bom funcionamento da Ouvidoria.

## **2 – PRONUNCIAMENTO SOBRE AS RECOMENDAÇÕES E ORIENTAÇÕES RECEBIDAS**

As recomendações apresentadas no Relatório Geral de Gestão de Ouvidoria 2021 para a URCA foram as seguintes:

**Recomendação 1)** Estruturar o Órgão/Entidade de forma que a Ouvidoria Setorial possua vinculação direta à Gestão, a quem deve dar conhecimento dos números e

perfil das demandas de ouvidoria, bem como propor soluções para reformulações das políticas públicas, no intuito de reduzir as demandas negativas de ouvidoria, considerando que não ficou claro ou não foi informado no relatório da ouvidoria à gestão do órgão, com a participação em reuniões periódicas e assento em comitê executivo/coordenativo.

**Recomendação 2)** Estruturar fisicamente a Ouvidoria do órgão para atendimento ao público e tratamento adequado das manifestações, considerando a política de acessibilidade, espaço reservado e os resultados da avaliação de desempenho no ano de 2021.

**Recomendação 3)** Aprimorar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria, envolvendo Ouvidoria Setorial e as áreas envolvidas, buscando o cumprimento do prazo regulamentar para conclusão das manifestações de Ouvidoria, considerando que esses órgãos e entidades concluíram menos de 90% das manifestações no prazo regulamentar.

**Recomendação 4)** Aperfeiçoar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria e melhorar a qualidade das respostas oferecidas ao cidadão, focando nos pontos elencados no teor da demanda e buscando a satisfação do usuário que recorre à Ouvidoria, considerando que essas ouvidorias não atingiram o índice de 80% de satisfação dos cidadãos.

**Recomendação 5)** Elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria, contemplando análise das demandas recebidas no período, acompanhado do pronunciamento do dirigente do órgão ou entidade, considerando que essas algumas ouvidorias setoriais não apresentaram relatório ou apresentaram fora do prazo estabelecido.

A recomendação 1 que trata da vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade ainda não foi cumprida visto que a mesma continua não constando no organograma da Universidade. Situação a ser resolvida a partir de uma reestruturação organizacional da URCA. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual. Em 2017 foram criados o Comitê de Ética e o Comitê Setorial de Acesso à Informação nas quais a Ouvidoria tem assento.

Em relação a recomendação 2 (estruturar fisicamente a Ouvidoria), ainda se encontra sem espaço físico, com promessa da Reitoria para que no ano de 2022 a

Ouvidoria conte com espaço físico próprio e equipamentos para adequada realização de suas atividades.

Quanto a recomendação 3 que trata de melhorar o prazo de resposta das manifestações, espera-se que com a infraestrutura da Ouvidoria concluída se possa designar uma equipe de trabalho para reduzir o prazo de resposta. Atualmente a Ouvidoria é constituída somente pelo Ouvidor Setorial Titular, Durval Mendes Neto. A constituição de uma equipe de trabalho a partir da conclusão da infraestrutura da Ouvidoria também contemplará a recomendação 4, que trata do aperfeiçoamento de apuração das manifestações e da melhoria da qualidade das respostas.

A recomendação 5 (elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria) foi cumprido no ano de 2021.

### 3 – OUVIDORIA EM NÚMEROS (PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES)

Apresentação dos atendimentos da Ouvidoria no ano de forma quantitativa e qualitativa a partir dos relatórios disponibilizados na Plataforma Ceará Transparente com demonstrativos gráficos, análise e comparações com os resultados de períodos anteriores.

#### 3.1 - Total de Manifestações do Período<sup>1</sup>

O Gráfico 1, abaixo, mostra o quantitativo das manifestações de entre os anos de 2017 a 2021. De 2017 para 2018 um decréscimo de 51 manifestações, representando -29,31%. Entre os anos de 2018 para 2019, um levíssimo acréscimo de 8 manifestações representando um percentual de apenas 6,5%. Entre anos de 2019 para 2020 teve uma baixa de 19 manifestações, representando um percentual de -14,5%. De 2020 a 2021, acréscimo de apenas 1 manifestação, representando um percentual de 0,57%. Durante esses anos, houveram algumas mudanças no quadro de funcionários da Ouvidoria e vale destacar que a falta de uma equipe de trabalho tem influenciado principalmente nas cobranças de respostas das manifestações.

<sup>1</sup> Todos os dados foram coletados no portal Ceará Transparente, Ouvidoria Digital – menu Relatórios e Estatísticas ([Relatórios e estatísticas - Ceará Transparente \(ceartransparente.ce.gov.br\)](https://ceartransparente.ce.gov.br)) na seguinte data: 12.01.2022.

Gráfico 1 - Manifestações por Ano (2017 a 2021)

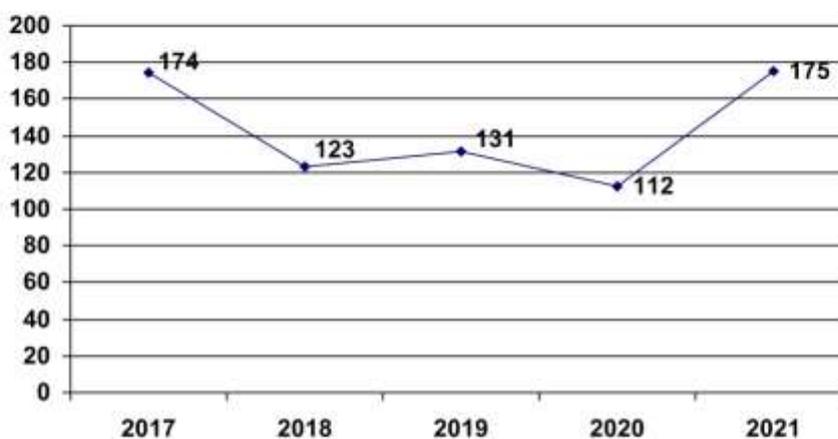


Gráfico 2 - Manifestações Mensais de 2021

O Gráfico 2, abaixo, representa os quantitativos de manifestações mensais de 2021, mostrando pequenas oscilações nas quantidades. Nos meses de janeiro, agosto e dezembro, verificamos quantidades pequenas devido a algumas atividades ocorridas na universidade (férias, atividades de extensão, avaliações, etc). Nos demais meses as quantidades das manifestações são maiores devido a volta das atividades consideradas normais, pois a maioria dos manifestantes que recorrem a Ouvidoria da URCA é composta de alunos.

Logo em seguida, no Gráfico 3, apresentamos um comparativo das quantidades de manifestações (mês a mês) entre os anos de 2020 e 2021. Acreditamos que as quantidades aumentaram consideravelmente devido as mudanças ocorridas com a pandemia da Covid-19. A principal fonte de entrada das manifestações ainda é a internet.



Fonte: Ouvidoria Digital



Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.2 – Manifestações por Meio de Entrada

Tabela 1: Meio de Entrada			
Meios	2020	2021	Varição
Telefone 155	14	9	-35,71%
Internet	96	159	65,62%
Presencial	0	0	0
Ceará App	0	0	0
Telefone Fixo	2	0	0
E-mail	0	7	0
Caixa de Sugestões	0	0	0
Facebook	0	0	0
Reclame Aqui	0	0	0
Instagram	0	0	0
Twitter	0	0	0
Carta	0	0	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 1 mostra os meios que o cidadão utilizou para entrar em contato com a Ouvidoria da URCA. Observa-se que a internet, que já era importante em 2020, teve um grande acréscimo em 2021, ainda foi o meio mais frequente de manifestação da comunidade acadêmica. Em 2020, 96 manifestações tiveram como meio de entrada a internet, já em 2021, aumentou consideravelmente para 159 manifestações. Em segundo lugar o meio de entrada mais utilizado continua sendo o telefone, ressalta-se que esse é um serviço geral da Ouvidoria Estadual, realizada através do telefone 155, visto que a URCA não recebe manifestações pelo telefone direto.

### 3.3 – Manifestações por Tipo de Manifestação

Tabela 2: Tipologia de Manifestações			
Tipos	2020	2021	Varição%
Reclamação	65	115	76,92
Solicitação	27	36	33,33
Denúncia	8	22	175
Sugestão	8	2	-75
Elogio	4	0	-75

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 2 compara os tipos de manifestações entre 2020 e 2021. Em termos absolutos o tipo mais frequente de manifestação é a reclamação. Esta, com 58,03% em 2020 e 65,71% em 2021. A reclamação foi também o tipo que mais aumentou, entre 2020 e 2021 teve um acréscimo de 76,92%. O aumento das manifestações de denúncia revela a confiança da população em usar a Ouvidoria como importante instrumento de participação da comunidade.

### 3.3.1 – Manifestações por Tipo/Assunto

TABELA 3: TIPOLOGIA/ASSUNTO		
TIPOS	ASSUNTOS	TOTAL
Reclamação	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	06
	Conduta Inadequada de Professor	07
	Concurso Público/Seleção	04
Solicitação	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	04
	Vestibular	04
	Coronavírus (Covid 19)	02
Denúncia	Conduta Inadequada de Professor	07
	Falta de Professor em Disciplina/Curso	04
	Concurso Público/Seleção	03
Sugestão	Concurso Público/Seleção	01
	Orientações Sobre a Prestação dos Serviços dos Órgãos Públicos	01
Elogio	-	00

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 3 retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2021 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas a insatisfação com os serviços prestados pelo órgão.

### 3.3.2 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto

A Tabela 4, abaixo, retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2021 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas ao assunto:

Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão, sub-assunto: Demora no Atendimento com um total de 28 manifestações, percentual de 16%.

<b>TABELA 4: ASSUNTO/SUB-ASSUNTO</b>		
<b>ASSUNTOS</b>	<b>ASSUNTOS/SUB-ASSUNTOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Demora no Atendimento	28
	Não Cumprimento de Normas e Procedimentos	13
	Insuficiências de Pessoal	10
<b>Conduta Inadequada de Professor</b>	Insatisfação com a Metodologia de Avaliação	13
	Insatisfação com a Metodologia Pedagógica	12
	Agressão Verbal	5
<b>Concurso Público/Seleção</b>	Realização de Concurso/Seleção	7
	Irregularidades no Processo	3
	Insatisfação com a Comissão Organizadora	1
<b>Falta de Professor em Disciplina/Curso</b>	Sem Sub-Assunto	11
<b>Vestibular</b>	Insatisfação com Aplicadores das Provas	4
	Isenção	3
	Cursinho Preparatório	1
	Orientações e Procedimentos sobre o Edital	1
<b>Procedimentos para Matrícula</b>	Vestibular	4
<b>Coronavírus (Covid-19)</b>	Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus	3
	Funcionamento de Escolas e Procedimentos Escolares - Aula Presencial	1
<b>Procedimentos para Trancamento e Desistência de Curso/Disciplina</b>	Sem Sub-Assunto	3
<b>Assédio Moral</b>	Violência Verbal	2
<b>Conteúdo Programático de Cursos (Disciplina/Ementa)</b>	Sem Sub-Assunto	2
<b>Segunda Via de Diploma/Histórico</b>	Sem Sub-Assunto	1
<b>Procedimentos Para Ingresso na Universidade</b>	Sem Sub-Assunto	1
<b>Tramitação de Processo Administrativo</b>	Processos Diversos	1

Fonte: Ouvidoria Digital

Em segundo lugar no quadro está o assunto: Conduta Inadequada de Professor, sub-assunto: Insatisfação com a Metodologia de Avaliação com 13 (7,42%) das reclamações, deve ser tratada com urgência. Em terceiro lugar aparece o assunto: Concurso Público/Seleção, sub-assunto: Realização de Concurso/Seleção, quantidade de 7, representando um percentual de 4%. Este conjunto de informações representa um elemento importante para os gestores da URCA, pois retratam a existência de alguns problemas relevantes de atendimentos e condutas por parte de seus funcionários e professores em relação a comunidade acadêmica, problema que exige medidas e políticas institucionais tanto no âmbito das relações humanas quanto no de advertências e sanções.

### 3.3.3 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto (COVID-19)

A tabela 5, abaixo, é destinada exclusivamente para os assuntos relacionados à COVID-19, trazendo como o primeiro lugar, o sub-assunto: Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus, com um total de 3 manifestações, representando um percentual de 1,71%. Em segundo vem o sub-assunto: funcionamento de Escolas e Procedimentos Escolares – Aula Presencial, com apenas 01 manifestação, representando 0,57%.

<b>Tabela 5: Assunto/Sub-Assunto Coronavirus</b>		
<b>Assunto</b>	<b>Sub-Assuntos</b>	<b>Total</b>
<b>CORONAVÍRUS (Covid 19)</b>	Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus	3
	Funcionamento de Escolas e Procedimentos Escolares - Aula Presencial	1

Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.4 – Manifestações por Tipo de Serviços

A URCA não realizou a atualização da Carta de Serviços no ano de 2021.

### 3.5 – Manifestações por Programa Orçamentário

Tabela 6: Programas Orçamentários	
Programas	Total
Desenvolvimento Integral da Educação Superior	169
Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Pessoas	2
Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior	1
Cadastrado sem Título	3

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 6 representa as manifestações por Programa Orçamentário do ano de 2021 na URCA. Destaca-se o programa orçamentário Desenvolvimento Integral da Educação Superior, com um total de 169, representando um percentual de 96,57% das manifestações. Em segundo lugar Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Pessoas com 02, representando um percentual de 1,14%, em terceiro Gestão e Desenvolvimento da Educação Superior com 01, representando 0,57%, em quarto, as manifestações de programas cadastrados, mas "sem título", com um total de 03, representando 1,71%.

### 3.6 – Manifestações por Unidades Internas

Tabela 7: Unidades Internas	
Unidades	Total
Pró-Reitoria de Ensino e Graduação	34
Unidade Descentralizada de Iguatu	29
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	19
Comissão Executiva do Vestibular	14
Centro de Humanidades	10
Chefe de Gabinete	9
Pró-Reitoria de Administração	9
Centro de Estudos Sociais Aplicados	9
Departamento de Tecnologia da Informação	8
Divisão de Pessoal	8

Fonte: Ouvidoria Digital

A tabela 6 representa as Manifestações por Unidades Internas do ano de 2021 na URCA. Destaca-se a Pró-Reitoria de Ensino e Graduação como a que mais recebeu manifestações através da Ouvidoria com o total de 34, representando um percentual de 19,42%. Em seguida vem a Unidade Descentralizada de Iguatu com 29 manifestações, 16,57%, o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde com 19, 10,85%, a Comissão Executiva do Vestibular com 14 manifestações e percentual de 8%, o Centro de Humanidades representando 10, e 5,7%. Empatadas com um quantitativo de 9 cada manifestações (cada) encontram-se: Chefia de Gabinete, Pró-Reitoria de Administração e Centro de Estudos Sociais Aplicados com percentuais de 5,14% (cada). O Departamento de Tecnologia da Informação e a Divisão de Pessoal empataram com 8 manifestações, representando 4,57% (cada).

### 3.7 – Manifestações por Municípios

<b>TABELA 8: MUNICÍPIOS</b>		
<b>MUNICÍPIOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Indefinido</b>	48	75
<b>Juazeiro do Norte</b>	12	29
<b>Crato</b>	34	20
<b>Iguatu</b>	7	10
<b>Fortaleza</b>	3	9
<b>Campos Sales</b>	2	1

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 8 demonstra o quantitativo de manifestação por município para o ano de 2021 em relação a 2020. Alguns municípios com área de atuação da URCA. Ressaltamos no ano de 2021, em primeiro lugar em quantidade de manifestações, os municípios sem identificação (indefinidos), que são referentes as manifestações anônimas e que são contabilizados, representando 75 manifestações, num total geral de 175, representando 42,85%. Em segundo lugar apresenta o Juazeiro do Norte com 29 manifestações representando 16,57% do total. Em terceiro, Crato com 20 (11,42%), Iguatu com 10 (5,71%), Fortaleza com 3 (1,71%) e Campos Sales com um total de 1 (0,57%). Importante destacar um decréscimo de Crato de 2020 a 2021, acreditamos tenha ocorrido por conta da Pandemia da Covid-19.

#### 4 – INDICADORES DA OUVIDORIA

Os indicadores do Sistema Estadual de Ouvidoria no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da CGE são: Índice de Manifestações Respondidas no Prazo e Índice de Satisfação do Cidadão com a Ouvidoria.

##### 4.1 Resolubilidade das Manifestações

O prazo das Manifestações de Ouvidoria é regulamentado no Decreto nº. 33.485/2020. Entendem-se como manifestações atendidas no prazo, as respondidas em até 20 dias, ou no período de 21 a 30 dias, desde que estejam com seu prazo prorrogado.

<b>Tabela 9: Resolubilidade/Detalhamento por Situação</b>		
<b>Situação</b>	<b>Quantidade de Manifestações em 2020</b>	<b>Quantidade de Manifestações em 2021</b>
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	69	88
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	34	50
<b>Manifestações Pendentes no prazo (não concluídas)</b>	1	1
<b>Manifestações Pendentes fora prazo (não concluídas)</b>	8	36
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>175</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 9, as manifestações finalizadas dentro do prazo aumentaram em 27,53%. As manifestações respondidas fora do prazo tiveram um aumento significativo, pois ainda carecemos de infraestrutura e de uma equipe para cobrar dos setores as respostas dentro dos prazos estipulados. Vale ressaltar que, por sermos uma universidade, é comum alguns setores mudarem as Chefias de Departamentos e Coordenadores de Cursos, ocasionando muitos atrasos nas respostas. No momento a Ouvidoria continua funcionando somente com um componente, o Ouvidor Titular.

**Tabela 10: Índice de Resolubilidade**

Situação	Índice de Resolubilidade em 2020	Índice de Resolubilidade em 2021
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	61,61%	50,29%
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	30,36%	28,57%

Fonte: Ouvidoria Digital

#### ***4.1.1 - Ações para melhoria do índice de resolubilidade***

O envolvimento direto da Chefia de Gabinete da Reitoria é a principal ação, sobretudo intermediar junto aos membros da Gestão Superior. O contato com os Pró-reitores, Diretores de Centro e de Unidades Descentralizadas, bem como, através desses, com Chefes de Departamento, Divisões e Coordenadores de Curso, com o intuito de conceder celeridade às respostas. Ademais, a URCA ainda trabalha para a composição de equipe para a Ouvidoria e da destinação de espaço específico para a mesma.

#### 4.1.2 - Tempo Médio de Resposta

<b>Tabela 11: Tempo Médio de Resposta</b>	
<b>Tempo Médio de Resposta 2020</b>	15 dias
<b>Tempo Médio de Resposta 2021</b>	35 dias

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 11 acima, houve uma queda considerável de rendimento no tempo médio de respostas das manifestações de 2020 para 2021, aumentando de 15 para 35 dias, acreditamos que foi devido a pandemia da Covid-19, mesmo com o apoio da Chefia de Gabinete da Reitoria que se manteve presente para cobrar dos setores as respostas das manifestações próximas dos prazos estipulados.

#### 4.2 Satisfação dos Usuários da Ouvidoria

Após a conclusão da manifestação, a pesquisa de satisfação é disponibilizada na internet por meio da Plataforma Ceará Transparente, para o cidadão respondê-la de forma espontânea. O cidadão também tem a mesma opção de participar por telefone, onde a pesquisa também é aplicada resposta pela Central de Atendimento 155.

##### 4.2.1 Índice Geral de Satisfação (Questionário principal)

<b>Tabela 12: Resultados da Pesquisa de Satisfação</b>	
<b>A. De modo geral qual sua satisfação com o Serviço de Ouvidoria neste atendimento</b>	3
<b>B. Com o tempo de retorno da resposta</b>	2,89
<b>C. Com o canal utilizado para o registro de sua manifestação</b>	4
<b>D. Com a qualidade da resposta apresentada</b>	2,11
<b>Média</b>	3
<b>Índice de Satisfação:</b>	<b>60%</b>

**Obs. Cálculo do Índice de Satisfação:** Média simples das perguntas A B C D \* 20.

Antes de realizar esta manifestação, você achava que a qualidade do serviço de Ouvidoria era:	4
Agora você avalia que o serviço realizado pela Ouvidoria foi:	2,78
Total de pesquisas respondidas	9

Fonte: Ouvidoria Digital

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 12 e dados comprovados na Plataforma Ceará Transparente, a URCA teve índice de satisfação de 60%, reconhecemos ser bem abaixo do padrão mínimo exigido que é de 84%, ainda devido aos problemas que enfrentamos de infraestrutura e ausência de uma equipe de trabalho.

#### 4.2.2 – Amostra de Respondentes

Total de pesquisas respondidas	9
Total de manifestações finalizadas	88
Representação da Amostra	50,29%

## 5- ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES E PROVIDÊNCIAS

### 5.1 - Motivos das Manifestações

#### Reclamação

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão
- Conduta Inadequada de Professor
- Concurso Público/Seleção

#### Solicitação

- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão
- Vestibular
- Coronavírus (Covid-19)

**Denúncia**

- Conduta Inadequada de Professor
- Falta de Professor em Disciplina/Curso
- Concurso Público/Seleção

**Sugestão**

- Concurso Público/Seleção
- Orientações Sobre a Prestação dos Serviços dos Órgãos Públicos

Este sumário das principais manifestações registradas em 2021 pode e deve servir para a tomada de decisões por parte dos gestores da URCA. Portanto, a Ouvidoria através deste relatório apresenta à Reitoria as principais manifestações para análise e posterior proposição de políticas, no máximo registrar as manifestações e os setores relacionados. É importante ressaltar que não cabe a Ouvidoria propor procedimentos e medidas de política, o que cabe fundamentalmente a Reitoria e Gestores da URCA.

**5.2 - Análise dos Pontos Recorrentes**

Apresentamos alguns pontos recorrentes no ano de 2021, dentre eles nos chamou atenção por ter sido citado em dois dos quatro motivos: Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão. Conduta Inadequada de Professor também merece atenção. Sugerimos que seja dada a devida atenção por parte dos Gestores maiores da URCA para trabalharmos no sentido de minimizar, principalmente, as deficiências de atendimentos.

**5.3 - Providências adotadas pelo Órgão/Entidade quanto às principais manifestações apresentadas**

A apuração detalhada, envolvendo todos os atores de direito, é a primeira providência adotada, para fins de garantia dos direitos albergados na legislação, para ambas as partes. Ato contínuo, em sendo a apuração positiva para o fato descrito, aplicam-se as penas disciplinares previstas no Art. 114 do Regimento Geral da Universidade Regional do Cariri. O acompanhamento dos processos

administrativos e pedagógicos, com a devida responsabilização, tem sido indicado para todos os órgãos internos da IES para fins de coibir eventuais reincidências.

#### **6 – BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELA OUVIDORIA**

O acompanhamento mais sistemático dos trabalhos da Ouvidoria, por parte da Gestão Superior, tem proporcionado uma mudança gradual na cultura universitária, especialmente nos órgãos de comando. A cobrança semanal por respostas dentro do prazo e fundamentada tem ajudado a, paulatinamente, reduzir o tempo de espera por resposta, com a consequente adequação aos prazos legais. Além disso, é possível vislumbrar a formação de uma percepção da importância dos controles internos e externos ao Serviço Público.

#### **7 – COMPROMETIMENTO COM AS ATIVIDADES DA REDE DE OUVIDORIAS**

A Ouvidoria ainda continua em fase de reestruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O mesmo concluiu com êxito o Curso de Certificação em Ouvidoria promovido pela CGE juntamente com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e no momento apenas procura seguir com rigor as recomendações da CGE. Além do curso da Certificação em Ouvidoria, irá também fazer o curso de Revalidação da Certificação nesse ano de 2022, e também a participação em todas as reuniões, palestras e cursos indicados pela CGE.

#### **8 - BOAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA**

A Ouvidoria Setorial da URCA não realizou ações de boas práticas no ano de 2021 em decorrência de ainda está em fase estruturação, sem equipe de trabalho, sem infraestrutura física e no momento apenas procura seguir as recomendações da CGE.

## **9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Rede Estadual de Ouvidoria constitui uma ferramenta primordial para gestão pública. A partir do sistema informatizado de manifestações, as Ouvidorias Setoriais podem produzir relatórios mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, este último, exigência da CGE. Este relatório proporciona aos gestores públicos elementos fundamentais para diagnóstico de problemas, identificação e origem dos mesmos, bem como para proposição de soluções e políticas, constituindo assim um importante instrumento de gestão.

## **10 - SUGESTÕES DE MELHORIA**

O relatório aqui apresentado precisa ter um alcance maior que a Reitoria, não somente como instrumento de gestão, mas, inclusive, para mostrar a importância da Ouvidoria para as unidades administrativas da URCA. Para que esta Ouvidoria possa desempenhar suas atividades, precisamos primeiramente da infraestrutura mínima exigida pela CGE, uma sala bem localizada, sinalizada, de fácil acesso, com computador, impressora e uma equipe de trabalho para que possamos planejar e desempenhar atividades, programas e projetos de melhorias, reuniões, capacitações, etc.

Sugerimos, pois, que o relatório seja encaminhado para conhecimento de toda a administração superior da Universidade e que a Reitoria realize reunião para dar conhecimento direto de seus resultados ao seu alto escalão administrativo.

---

**Durval Mendes Neto**  
***Ouvidor Setorial/URCA***

**11 - PRONUNCIAMENTO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO/ENTIDADE**

O serviço de Ouvidoria, conforme temos destacado nos anos anteriores, cumpre importante papel na publicização dos atos das instâncias públicas, bem como promove uma maior prestação de contas dos serviços prestados pelos órgãos públicos o que garante, no longo prazo, a sedimentação de uma cultura participativa e de fiscalização. A URCA tem empreendido uma série de esforços para ampliar e tornar mais eficiente o trabalho de Ouvidoria no âmbito de nossas competências. Uma série de estrangulamentos de espaço, que faz muito tempo, tem criado uma série de desafios para a consubstanciação da criação de novos espaços para receber equipamentos e ações. Ademais, o ano de 2021 foi particularmente desafiador porque a pandemia da Covid 19 potencializou a necessidade de esforços institucionais para responder às várias demandas que foram surgindo, muitas delas completamente novas ou que foram revigoradas em função do contexto. Entretanto, em conjunto importante de esforços da Administração Superior junto do Governo do Estado, foi possível pactuar novos espaços que poderão abrigar novas e antigas demandas. Neste sentido, a URCA mantém o seu compromisso em efetivar, ainda mais, o trabalho de Ouvidoria, mediante infraestrutura adequada e melhoria dos indicadores.

Crato, 7 de fevereiro de 2022.

---

Francisco do Ó de Lima Júnior  
*Reitor da Universidade Regional do Cariri - URCA*

## ANEXO E – RELATÓRIO DE GESTÃO DE OUVIDORIA URCA 2022



**Universidade Regional do Cariri – URCA**



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Controladoria e Ouvidoria Geral  
do Estado*



**RELATÓRIO DE GESTÃO  
OUVIDORIA  
2022**

**Período 01/01/2022 a 31/12/2022**

## EXPEDIENTE

**Direção Superior:** Reitor: Francisco do O' de Lima Júnior  
Vice-Reitor: Carlos Kleber Nascimento de Oliveira

**Ouvidor:** Durval Mendes Neto

**Equipe Ouvidoria:** Ainda não possui.

## 1 - INTRODUÇÃO

A Universidade Regional do Cariri – URCA, criada pela Lei nº 11.191, de 09 de junho de 1986, publicada no Diário Oficial do Estado do dia 16 do mesmo mês e ano, é uma instituição estadual de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial, vinculada à Secretaria de Educação do Estado do Ceará, com sede e foro na cidade do Crato. Goza a Universidade de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, na forma da legislação federal que rege o ensino superior, da lei de sua criação.

A Universidade tem como finalidades principais as seguintes: I - Ministrar o ensino superior, abrangendo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, das letras e das artes e a formação de profissionais de nível universitário; II - Estender às comunidades da região do Cariri, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa que lhe são inerentes; III – Realizar e patrocinar atividades reclamadas pela política de desenvolvimento do Estado do Ceará e atender às exigências desta, no campo da cultura humanística e da tecnologia; IV – Contribuir para o progresso humano em geral, na elaboração, ampliação e transmissão de conhecimentos.

Apresentamos o relatório completo e estruturado nos termos da CGE produzido pela Ouvidoria da URCA, os dados (relatórios) foram gerados via Ceará Transparente no dia 09.01.2023. Acredita-se que as informações, estatísticas e análises aqui contidas sejam de fundamental importância para melhoria do funcionamento da URCA. Cabe

a Gestão Superior fazer uma leitura atenciosa e utilizar-se deste como instrumento de planejamento e gestão. O quantitativo de manifestações por tipo, por unidade administrativa, a frequência de reclamações, de demanda por serviços, de denúncias e de críticas representam um instrumento valioso para conhecimento de problemas e correção de trajetórias por parte da Administração Superior da URCA. A Ouvidoria da URCA ainda se encontra em estruturação, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O seu espaço físico ainda indefinido, bem como a adequação de equipamentos e equipe de trabalho. A Reitoria da URCA tem procurado seguir as recomendações da CGE nesse sentido, inclusive destacando o papel da Ouvidoria no processo da vida da Universidade. A Gestão Superior da URCA foi empossada em 2019 e tem se empenhado, com envolvimento direto do Gabinete da Reitoria, em resolver os gargalos da Ouvidoria.

Cabe destacar que a Ouvidoria ainda carece de reconhecimento por parte de parcela das unidades administrativas que compõem a URCA. Muitos dos encaminhamentos ainda não são respondidos e se faz necessário grande esforço do Ouvidor e da Chefia de Gabinete para respostas de manifestações às vezes relativamente simples. Acreditamos que esse reconhecimento está surgindo ainda que de forma lenta.

A Ouvidoria da URCA também sofre em relação a sua condução administrativa devido à falta de um Ouvidor Titular exclusivo para desempenho do seu papel, o que tem prejudicado de alguma forma a sua estruturação. A sustentação e funcionamento normal da Ouvidoria, inclusive melhorando o tempo de resposta das manifestações, tem como responsável o Ouvidor titular e único componente, o servidor Durval Mendes Neto, nomeado no dia 27 de dezembro de 2018, através da Portaria nº 608/2018-GR, e, mesmo desempenhando outra função de Gerente de Suporte no Departamento de Tecnologia da Informação - DTI, tem colaborado efetivamente para o bom funcionamento da Ouvidoria.

## 2 – PRONUNCIAMENTO SOBRE AS RECOMENDAÇÕES E ORIENTAÇÕES RECEBIDAS

As recomendações apresentadas no Relatório Geral de Gestão de Ouvidoria 2021 para a URCA foram as seguintes:

**Recomendação 1)** Estruturar o Órgão/Entidade de forma que a Ouvidoria Setorial possua vinculação direta à Gestão, a quem deve dar conhecimento dos números e perfil das demandas de ouvidoria, bem como propor soluções para reformulações das políticas públicas, no intuito de reduzir as demandas negativas de ouvidoria, considerando que não ficou claro ou não foi informado no relatório da ouvidoria à gestão do órgão, com a participação em reuniões periódicas e assento em comitê executivo/coordenativo.

**Recomendação 2)** Estruturar fisicamente a Ouvidoria do órgão para atendimento ao público e tratamento adequado das manifestações, considerando a política de acessibilidade, espaço reservado e os resultados da avaliação de desempenho no ano de 2022.

**Recomendação 3)** Aprimorar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria, envolvendo Ouvidoria Setorial e as áreas envolvidas, buscando o cumprimento do prazo regulamentar para conclusão das manifestações de Ouvidoria, considerando que esses órgãos e entidades concluíram menos de 90% das manifestações no prazo regulamentar.

**Recomendação 4)** Aperfeiçoar o processo de apuração das manifestações de ouvidoria e melhorar a qualidade das respostas oferecidas ao cidadão, focando nos pontos elencados no teor da demanda e buscando a satisfação do usuário que recorre à Ouvidoria, considerando que essas ouvidorias não atingiram o índice de 80% de satisfação dos cidadãos.

**Recomendação 5)** Elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria, contemplando análise das demandas recebidas no período, acompanhado do pronunciamento do dirigente do órgão ou entidade, considerando que essas algumas ouvidorias setoriais não apresentaram relatório ou apresentaram fora do prazo estabelecido.

A recomendação 1 que trata da vinculação direta da Ouvidoria a Gestão Superior da Universidade ainda não foi cumprida visto que continua não constando no organograma da Universidade. Situação a ser resolvida a partir de uma reestruturação organizacional da URCA. A participação da Ouvidoria na Gestão Superior faz-se no momento a partir do convite para reuniões e apresentação do relatório anual. Em 2017 foram criados o Comitê de Ética e o Comitê Setorial de Acesso à Informação nas quais a Ouvidoria tem assento.

Em relação a recomendação 2 (estruturar fisicamente a Ouvidoria), ainda se encontra sem espaço físico, com promessa da Reitoria para que no ano de 2023 a Ouvidoria conte com espaço físico próprio e equipamentos para adequada realização de suas atividades.

Quanto a recomendação 3 que trata de melhorar o prazo de resposta das manifestações, espera-se que com a infraestrutura da Ouvidoria concluída se possa designar uma equipe de trabalho para reduzir o prazo de resposta. Atualmente a Ouvidoria é constituída somente pelo Ouvidor Setorial Titular, Durval Mendes Neto. A constituição de uma equipe de trabalho a partir da conclusão da infraestrutura da Ouvidoria também contemplará a recomendação 4, que trata do aperfeiçoamento de apuração das manifestações e da melhoria da qualidade das respostas.

A recomendação 5 (elaborar e enviar dentro do prazo regulamentar à CGE o Relatório Setorial de Ouvidoria) foi cumprido no ano de 2022.

### **3 – OUVIDORIA EM NÚMEROS (PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES)**

Apresentação dos atendimentos da Ouvidoria no ano de forma quantitativa e qualitativa a partir dos relatórios disponibilizados na Plataforma Ceará Transparente com demonstrativos gráficos, análise e comparações com os resultados de períodos anteriores.

### 3.1 - Total de Manifestações do Período<sup>1</sup>

O Gráfico 1, abaixo, mostra o quantitativo das manifestações de entre os anos de 2017 e 2022. De 2017 para 2018 um decréscimo de 51 manifestações, representando -29,31%. Entre os anos de 2018 para 2019, um levíssimo acréscimo de 8 manifestações representando um percentual de apenas 6,5%. Entre anos de 2019 para 2020 teve uma baixa de 19 manifestações, representando um percentual de -14,5%. De 2020 a 2021, acréscimo de apenas 1 manifestação, representando um percentual de 0,57%. Entre os anos de 2021 e 2022, houve uma queda, para menos, de 16 manifestações, representando um percentual de 9,14%. Durante todos esses anos, houveram algumas mudanças no quadro de funcionários da Ouvidoria e vale destacar que a falta de uma equipe de trabalho tem influenciado principalmente nas cobranças de respostas das manifestações.



Fonte: Ouvidoria Digital

<sup>1</sup> Todos os dados foram coletados no portal Ceará Transparente, Ouvidoria Digital – menu Relatórios e Estatísticas ([Relatórios e estatísticas - Ceará Transparente \(ceartransparente.ce.gov.br\)](https://ceartransparente.ce.gov.br)) na seguinte data: 09.01.2023.

O **Gráfico 2**, abaixo, representa os quantitativos de manifestações mensais de 2022, mostrando pequenas oscilações nas quantidades. Nos meses de janeiro, setembro e dezembro, verificamos quantidades pequenas devido a algumas atividades ocorridas na universidade (férias, atividades de extensão, avaliações etc.). Nos demais meses as quantidades das manifestações são maiores devido a volta das atividades consideradas normais, pois a maioria dos manifestantes que recorrem a Ouvidoria da URCA é composta de alunos.

Logo em seguida, no **Gráfico 3**, apresentamos um comparativo das quantidades de manifestações (mês a mês) entre os anos de 2021 e 2022. Acreditamos que as quantidades oscilaram consideravelmente devido as mudanças ocorridas ainda por conta da Covid-19. A principal fonte de entrada das manifestações ainda é a internet.



Fonte: Ouvidoria Digital



### 3.2 – Manifestações por Meio de Entrada

**Tabela 1: Meio de Entrada**

Meios	2021	2022	Variação
Telefone 155	9	6	-33,33%
Internet	159	149	-6,2%
Presencial	0	0	0
Ceará App	0	0	0
Telefone Fixo	0	0	0
E-mail	7	4	-42,85%
Caixa de Sugestões	0	0	0
Facebook	0	0	0
Reclame Aqui	0	0	0
Instagram	0	0	0
Twitter	0	0	0
Carta	0	0	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 1 mostra os meios que o cidadão utilizou para entrar em contato com a Ouvidoria da URCA. Observa-se que a internet, que já era importante em 2021, teve

uma pequena queda em 2022, ainda foi o meio mais frequente de manifestação da comunidade acadêmica. Em 2021, 159 manifestações tiveram como meio de entrada a internet, já em 2022, diminuiu um pouco 149 manifestações. Em segundo lugar o meio de entrada mais utilizado continua sendo o telefone, ressalta-se que esse é um serviço geral da Ouvidoria Estadual, realizada através do telefone 155, visto que a URCA não recebe manifestações pelo telefone direto. A comunidade também utiliza o e-mail como meio de entrada, que caiu de 7 para 4 manifestações.

### 3.3 –Manifestações por Tipo de Manifestação

Tabela 2: Tipologia de Manifestações			
Tipos	2021	2022	Variação%
Reclamação	115	93	-19,13
Solicitação	36	36	0
Denúncia	22	27	22,72
Sugestão	2	2	0
Elogio	0	1	0

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 2 compara os tipos de manifestações entre 2021 e 2022. Em termos absolutos o tipo mais frequente de manifestação ainda é a reclamação. Esta, com 65,71% em 2021, caiu para 58,49% em 2022, ocasionando com um decréscimo de -10,98%. Destacamos um pequeno aumento das manifestações de denúncia de 22 para 27, acréscimo de 22,72% de 2021 para 2022, o que ainda revela a confiança da população em usar a Ouvidoria como importante instrumento de apoio à comunidade.

#### 3.3.1 –Manifestações por Tipo/Assunto

TABELA 3: TIPOLOGIA/ASSUNTO		
TIPOS	ASSUNTOS	TOTAL
Reclamação	Falta de Professor em Disciplina/Curso	14
	Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão	13

	Conduta Inadequada de Professor	06
<b>Solicitação</b>	Procedimentos para Matrícula	05
	Procedimentos para Ingresso na Universidade	04
	Conteúdo Programático de Cursos (Disciplina/Ementa)	03
	Concurso Público/Seleção	06
<b>Denúncia</b>	Conduta Inadequada de Professor	04
	Assédio Sexual	02
	Implantação de Cursos Acadêmicos	02
<b>Elogio</b>	Elogio aos Serviços Prestados pelo Órgão	01

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 3 retrata os tipos de manifestações detalhados por assunto no ano de 2022 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas a falta de professores em disciplinas/cursos, acreditamos que tenha ocorrido devido ao término dos contratos temporários de professores substitutos.

### 3.3.2 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto

A Tabela 4, abaixo, retrata os tipos de manifestações detalhados por Assunto/Sub-Assunto no ano de 2022 na URCA. Destaca-se o número de reclamações relacionadas ao assunto: Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão, sub-assunto: Demora no Atendimento com um total de 15 manifestações de 9,43%.

TABELA 4: ASSUNTO/SUB-ASSUNTO		
ASSUNTOS	ASSUNTOS/SUB-ASSUNTOS	TOTAL
<b>Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão</b>	Demora no Atendimento	15
	Desorganização	5
	Não Cumprimento de Normas e Procedimentos	4
<b>Falta de Professor em Disciplina/Curso</b>	Sem Sub-Assunto	14
<b>Concurso Público/Seleção</b>	Irregularidades no Processo	11
	Realização de Concurso/Seleção	6
	Divulgação do Resultado	4
<b>Conduta Inadequada de Professor</b>	Insatisfação com a Metodologia Pedagógica	8
	Não Cumprimento de Horário	7
	Não Cumprimento de Conteúdo Programático	3
<b>Procedimentos para</b>	Vestibular	6

<b>Matrícula</b>		
<b>Procedimentos para Ingresso na Universidade</b>	Sem Sub-Assunto	5
<b>Assédio Moral</b>	Violência Verbal	4
<b>Cursos Ofertados pela Universidade</b>	Sem Sub-Assunto	3
<b>Conteúdo Programático de Cursos (Disciplina/Ementa)</b>	Sem Sub-Assunto	3
<b>Tramitação de Processo Administrativo</b>	Ascensão Funcional	3
	Tempo de Contribuição	2
<b>Assédio Sexual</b>	Violência Sexual	2
	Comentários Sexuais	1
	Abordagem Constrangedora	1
<b>Violação de Direitos Humanos Contra Pessoa com Deficiência</b>	Privação de Liberdade	2
<b>Vestibular</b>	Orientações e Procedimentos Sobre o Edital	2
	Resultados	1
<b>Segunda Via de Diploma/Histórico</b>	Sem Sub-Assunto	2
<b>Restaurante Universitário</b>	Qualidade/Quantidade das Refeições	2
	Mau Atendimento	1
	Atraso no Fornecimento das Refeições	1
<b>Implantação de Cursos Acadêmicos</b>	Sem Sub-Assunto	2

Fonte: Ouvidoria Digital

Em segundo lugar no quadro está o assunto: Falta de Professor em Disciplina/Curso, sem sub-assunto com um total de 14 (8,80%) das reclamações, que está sendo resolvido pela alta gestão da URCA, com o curso para professores efetivos. Em terceiro lugar aparece o assunto: Concurso Público/Seleção, sub-assunto: Irregularidades no Processo, quantidade de 11, representando um percentual de 6,91%. Este conjunto de informações representa um elemento importante para os gestores da URCA, pois retratam a existência de alguns problemas relevantes de atendimentos e condutas por parte de seus funcionários e professores em relação a comunidade acadêmica, problema que exige medidas e políticas institucionais tanto no âmbito das relações humanas quanto no de advertências e sanções.

### 3.3.3 – Manifestações por Assunto/Sub-Assunto (COVID-19)

A tabela 5, abaixo, é destinada exclusivamente para os assuntos relacionados à COVID-19, trazendo o único sub-assunto: Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus, com um total de 1 manifestação, representando um percentual de 0,63%.

Tabela 5: Assunto/Sub-Assunto Coronavírus		
Assunto	Sub-Assuntos	Total
<b>CORONAVÍRUS (Covid 19)</b>	Ações de Prevenção e Combate ao Coronavírus	1

Fonte: Ouvidoria Digital

### 3.4 – Manifestações por Tipo de Serviços

A URCA não realizou a atualização da Carta de Serviços no ano de 2022.

### 3.5 – Manifestações por Programa Orçamentário

Tabela 6: Programas Orçamentários	
Programas	Total
<b>Desenvolvimento Integral da Educação Superior</b>	156
<b>Cadastrado sem Título</b>	3

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 6 representa as manifestações por Programa Orçamentário do ano de 2022 na URCA. Destaca-se o programa orçamentário Desenvolvimento Integral da Educação Superior, com um total de 156, representando um percentual de 98,11% das manifestações. Em segundo lugar as manifestações de programas cadastrados, mas "sem título", com um total de 03, representando 1,89%.

### 3.6 – Manifestações por Unidades Internas

Tabela 7: Unidades Internas	
Unidades	Total
Unidade Descentralizada de Iguatu	25
Pró-Reitoria de Ensino e Graduação	25
Comissão Executiva do Vestibular	14
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	12
Divisão de Pessoal	9
Centro de Educação	7
Chefia de Gabinete	7
Departamento de Tecnologia da Informação	7
Centro de Ciências e Tecnologia	7
Centro de Estudos Sociais e Aplicados	7
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	6
Pró-Reitoria de Administração	4
Unidade Descentralizada de Missão Velha	4
Universidade Aberta do Brasil	4

Fonte: Ouvidoria Digital

A tabela 7 representa as Manifestações por Unidades Internas do ano de 2022 na URCA. Destacam-se, empatadas cada uma com 25 manifestações (15,72%), a Unidade Descentralizada de Iguatu e a Pró-Reitoria de Ensino e Graduação como as que mais receberam manifestações através da Ouvidoria, representando juntas um percentual de 31,44%. Em seguida vem a Comissão Executiva do Vestibular com 14 manifestações, 8,80%, o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde com 12, 7,54%, a Divisão de Pessoal com 9 manifestações e percentual de 5,66%, empatadas com um quantitativo de 7 manifestações (cada) encontram-se: Centro de Educação, Chefia de Gabinete, Departamento de Tecnologia da Informação, Centro de Ciências e Tecnologia Centro de Estudos Sociais Aplicados com percentuais de 4,40% (cada). Em seguida segue a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa com 6 manifestações, 3,77% e as últimas três unidades com quantidades empatadas, cada uma com 4 manifestações, representando 2,51% (cada), são elas: Pró-Reitoria de Administração, Unidade Descentralizada de Missão Velha e Universidade Aberta do Brasil.

### 3.7 – Manifestações por Municípios

<b>TABELA 8: MUNICÍPIOS</b>		
<b>MUNICÍPIO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Indefinido</b>	75	82
<b>Crato</b>	20	27
<b>Juazeiro do Norte</b>	29	14
<b>Fortaleza</b>	9	10
<b>Iguatu</b>	10	4

Fonte: Ouvidoria Digital

A Tabela 8 demonstra o quantitativo de manifestação por município para o ano de 2022 em relação a 2021. Alguns municípios com área de atuação da URCA. Ressaltamos no ano de 2022, em primeiro lugar, em quantidade de manifestações, os municípios sem identificação (indefinidos) que são referentes as manifestações anônimas e que são contabilizados, com 82 manifestações, num total geral de 159, representando 51,57%. Em segundo lugar apresenta o Crato com 27 manifestações representando 16,98% do total. Em terceiro, Juazeiro do Norte com 14 (8,80%), Fortaleza com 10 (6,28%) e Iguatu com um total de 4 (2,51%). Importante destacar um acréscimo de Crato de 2021 a 2022, acreditamos que os manifestantes reconheceram mais o papel da Ouvidoria como instrumento de reivindicações.

## 4 – INDICADORES DA OUVIDORIA

Os indicadores do Sistema Estadual de Ouvidoria no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da CGE são: Índice de Manifestações Respondidas no Prazo e Índice de Satisfação do Cidadão com a Ouvidoria.

### 4.1 Resolubilidade das Manifestações

O prazo das Manifestações de Ouvidoria é regulamentado no Decreto nº. 33.485/2020. Entendem-se como manifestações atendidas no prazo, as respondidas

em até 20 dias, ou no período de 21 a 30 dias, desde que estejam com seu prazo prorrogado.

<b>Tabela 9: Resolubilidade/Detalhamento por Situação</b>		
<b>Situação</b>	<b>Quantidade de Manifestações em 2021</b>	<b>Quantidade de Manifestações em 2022</b>
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	88	77
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	50	35
<b>Manifestações Pendentes no prazo (não concluídas)</b>	1	9
<b>Manifestações Pendentes fora prazo (não concluídas)</b>	36	38
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>159</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 9, as manifestações finalizadas dentro do prazo diminuíram em 12,5%. As manifestações respondidas fora do prazo também tiveram uma queda significativa, mas ainda carecemos de infraestrutura e de uma equipe para cobrar dos setores as respostas dentro dos prazos estipulados. Vale ressaltar que, por sermos uma universidade, é comum alguns setores mudarem as Chefias de Departamentos e Coordenadores de Cursos, ocasionando muitos atrasos nas respostas. No momento a Ouvidoria continua funcionando somente com um componente, o Ouvidor Titular.

**Tabela 10: Índice de Resolubilidade**

<b>Situação</b>	<b>Índice de Resolubilidade em 2021</b>	<b>Índice de Resolubilidade em 2022</b>
<b>Manifestações Finalizadas no Prazo</b>	50,29%	48,43%
<b>Manifestações Finalizadas fora do Prazo</b>	28,57%	22,01%

Fonte: Ouvidoria Digital

#### ***4.1.1 - Ações para melhoria do índice de resolubilidade***

O envolvimento direto da Chefia de Gabinete da Reitoria continua sendo a principal ação, sobretudo intermediar junto aos membros da Gestão Superior. O contato com os Pró-reitores, Diretores de Centro e de Unidades Descentralizadas, bem como, através desses, com Chefes de Departamento, Divisões e Coordenadores de Curso, com o intuito de conceder celeridade às respostas. Ademais, a URCA ainda trabalha para a composição de equipe para a Ouvidoria e da destinação de espaço específico para ela.

#### ***4.1.2 - Tempo Médio de Resposta***

**Tabela 11: Tempo Médio de Resposta**

<b>Tempo Médio de Resposta 2021</b>	35 dias
<b>Tempo Médio de Resposta 2022</b>	15 dias

Fonte: Ouvidoria Digital

Como mostra a Tabela 11 acima, houve uma melhora considerável de rendimento no tempo médio de respostas das manifestações de 2021 para 2022, diminuindo de 35 para 15 dias, acreditamos que foi devido ao apoio da Chefia de Gabinete da Reitoria que se manteve presente para cobrar dos setores as respostas das manifestações próximas dos prazos estipulados.

#### 4.2 Satisfação dos Usuários da Ouvidoria

Após a conclusão da manifestação, a pesquisa de satisfação é disponibilizada na internet por meio da Plataforma Ceará Transparente, para o cidadão respondê-la de forma espontânea. O cidadão também tem a mesma opção de participar por telefone, onde a pesquisa também é aplicada resposta pela Central de Atendimento 155.

##### 4.2.1 Índice Geral de Satisfação (Questionário principal)

<b>Tabela 12: Resultados da Pesquisa de Satisfação</b>	
<b>A.</b> De modo geral qual sua satisfação com o Serviço de Ouvidoria neste atendimento	3,33
<b>B.</b> Com o tempo de retorno da resposta	3,13
<b>C.</b> Com o canal utilizado para o registro de sua manifestação	3,73
<b>D.</b> Com a qualidade da resposta apresentada	2,73
<b>Média</b>	3,23
<b>Índice de Satisfação:</b>	<b>64,6%</b>
<b>Obs. Cálculo do Índice de Satisfação:</b> Média simples das perguntas A B C D * 20.	
Fonte: Ouvidoria Digital	

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 12 e dados comprovados na Plataforma Ceará Transparente, a URCA teve índice de satisfação de 64,6%, reconhecemos ser abaixo do padrão mínimo exigido que é de 78%, ainda devido aos problemas que enfrentamos de infraestrutura e ausência de uma equipe de trabalho.

#### 4.2.2 – Ações para melhoria do índice de satisfação

A Ouvidoria da URCA ainda se encontra sem infraestrutura física e equipe para atender as demandas o que levaram a não atingir o índice de satisfação. No tocante as ações de melhorias para este indicador, continuam sendo feitas cobranças aos setores para que respondam as manifestações dentro dos prazos, mas devido as constantes mudanças no quadro de chefias, esse impasse ainda continua.

#### 4.2.3 - Amostra de Respondentes

Total de pesquisas respondidas	15
Total de manifestações finalizadas	77
Representação da Amostra	51,3%

Fonte: Ouvidoria Digital

#### 4.2.4 – Índice de Expectativa do Cidadão com a Ouvidoria

Antes de realizar esta manifestação, você achava que a qualidade do serviço de Ouvidoria era:	2,87
Agora você avalia que o serviço realizado pela Ouvidoria foi:	3,47
<b>Índice de Expectativa:</b>	<b>20,91%</b>

Fonte: Ouvidoria Digital

## 5- ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES E PROVIDÊNCIAS

### 5.1 - Motivos das Manifestações

#### Reclamação

- Falta de Professor em Disciplina/Curso
- Insatisfação com os Serviços Prestados pelo Órgão
- Conduta Inadequada de Professor

**Solicitação**

- Procedimentos para Matrícula
- Procedimentos para Ingresso na Universidade
- Conteúdo Programático de Cursos (Disciplina/Ementa)

**Denúncia**

- Concurso Público/Seleção
- Conduta Inadequada de Professor
- Assédio Sexual

**Sugestão**

- Implantação de Cursos Acadêmicos

**Elogio**

- Elogio aos Serviços Prestados pelo Órgão

Este sumário das principais manifestações registradas em 2022 pode e deve servir para a tomada de decisões por parte dos gestores da URCA. Portanto, a Ouvidoria através deste relatório apresenta à Reitoria as principais manifestações para análise e posterior proposição de políticas, no máximo registrar as manifestações e os setores relacionados. É importante ressaltar que não cabe a Ouvidoria propor procedimentos e medidas de política, o que cabe fundamentalmente a Reitoria e Gestores da URCA.

**5.2 - Análise dos Pontos Recorrentes**

Apresentamos alguns pontos recorrentes no ano de 2022, dentre eles nos chamou atenção por ter sido citado em dois dos cinco motivos: Conduta Inadequada de Professor. Sugerimos que seja dada a devida atenção por parte dos Gestores maiores da URCA para trabalharmos no sentido de minimizar.

### **5.3 - Providências adotadas pelo Órgão/Entidade quanto às principais manifestações apresentadas**

A apuração detalhada, envolvendo todos os atores de direito, é a primeira providência adotada, para fins de garantia dos direitos albergados na legislação, para ambas as partes. Ato contínuo, em sendo a apuração positiva para o fato descrito, aplicam-se as penas disciplinares previstas no Art. 114 do Regimento Geral da Universidade Regional do Cariri. O acompanhamento dos processos administrativos e pedagógicos, com a devida responsabilização, tem sido indicado para todos os órgãos internos da IES para fins de coibir eventuais reincidências.

## **6 – BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELA OUVIDORIA**

O acompanhamento mais sistemático dos trabalhos da Ouvidoria, por parte da Gestão Superior, tem proporcionado uma mudança gradual na cultura universitária, especialmente nos órgãos de comando. A cobrança mensal por respostas dentro do prazo e fundamentada tem ajudado a, paulatinamente, reduzir o tempo de espera por resposta, com a conseqüente adequação aos prazos legais. Além disso, é possível vislumbrar a formação de uma percepção da importância dos controles internos e externos ao Serviço Público.

## **7 – COMPROMETIMENTO COM AS ATIVIDADES DA REDE DE OUVIDORIAS**

A Ouvidoria ainda continua em fase de reestruturação, sem infraestrutura física, funcionando apenas com o Ouvidor Titular. O mesmo concluiu com êxito o Curso de Certificação em Ouvidoria promovido pela CGE juntamente com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e no momento apenas procura seguir com rigor as

recomendações da CGE. Além do curso da Certificação em Ouvidoria, concluiu também o curso de Revalidação da Certificação em Ouvidoria, nesse ano de 2022, e participa efetivamente de todas as reuniões, palestras e cursos indicados pela CGE.

## **8 – CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO E AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS**

A URCA não realizou a atualização da Carta de Serviços ao Cidadão no ano de 2022.

## **9 - BOAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA**

A Ouvidoria Setorial da URCA não realizou ações de boas práticas no ano de 2022 em decorrência de ainda está em fase estruturação, sem equipe de trabalho, sem infraestrutura física e no momento apenas procura seguir as recomendações da CGE.

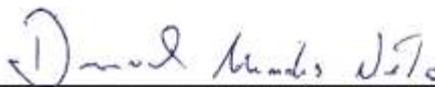
## **10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Rede Estadual de Ouvidoria constitui uma ferramenta primordial para gestão pública. A partir do sistema informatizado de manifestações, as Ouvidorias Setoriais podem produzir relatórios mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, este último, exigência da CGE. Este relatório proporciona aos gestores públicos, elementos fundamentais para diagnóstico de problemas, identificação e origem dos mesmos, bem como para proposição de soluções e políticas, constituindo assim um importante instrumento de gestão.

## 11 - SUGESTÕES DE MELHORIA

O relatório aqui apresentado precisa ter um alcance maior que a Reitoria, não somente como instrumento de gestão, mas, inclusive, para mostrar a importância da Ouvidoria às unidades administrativas da URCA. Para que esta Ouvidoria possa desempenhar suas atividades, precisamos primeiramente de uma infraestrutura mínima exigida pela CGE, uma sala bem localizada, sinalizada, de fácil acesso, com computador, impressora e uma equipe de trabalho para que possamos planejar e desempenhar atividades, programas e projetos de melhorias, reuniões, capacitações etc.

Sugerimos, pois, que o relatório seja encaminhado para conhecimento de toda a administração superior da Universidade e que a Reitoria realize reunião para dar conhecimento direto de seus resultados ao seu alto escalão administrativo.



Durval Mendes Neto  
Ouvidor Setorial/URCA

## 12 - PRONUNCIAMENTO DO DIRIGENTE DO ÓRGÃO/ENTIDADE

Ao longo do ano de 2022 no âmbito do serviço de Ouvidoria foram realizados esforços no sentido de ampliar o diálogo com os setores que efetivamente respondem às ouvidorias, notadamente com as Pró-Reitores, Diretores de Centro, Chefes de Setor, Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso. Esse é um processo de sensibilização que tem demandado certo esforço, cujos resultados podem ser acompanhados ao longo do tempo, mas também cujos efeitos serão sentidos em médio e longo prazo. Ademais, com as reformas que ocorrem atualmente nas

instalações da URCA, um local mais amplo e adequado para o funcionamento da Ouvidoria.

Crato, 01 de março de 2023.



---

**Francisco do Ó de Lima Júnior**  
**Reitor da Universidade Regional do Cariri - URCA**