



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**JULIANA SILVA DOS SANTOS**

**OUVIDORIA GERAL COMO UNIDADE DE *REPORT* NA UNIVERSIDADE**  
**FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2023**

JULIANA SILVA DOS SANTOS

OUVIDORIA GERAL COMO UNIDADE DE *REPORT* NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Linha de pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

FORTALEZA

2023

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)

---

S235o Santos, Juliana Silva dos.  
Ouvidoria geral como unidade de report na Universidade Federal do Ceará / Juliana Silva dos Santos. –  
2023.  
64 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

1. Ouvidoria. 2. Governança. 3. Reports. 4. Gestão universitária. 5. Gestão estratégica. I. Título.  
CDD 658

---

JULIANA SILVA DOS SANTOS

OUVIDORIA GERAL COMO UNIDADE DE *REPORT* NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Linha de pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 28/12/2024.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano. (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profª. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos (membro interno)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Abimael de Jesus Barros Costa (membro externo)  
Universidade de Brasília (UNB)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, *El Shaddai*, por me conceder a vida e por sua presença constante em minha jornada. Agradeço a Jesus, o Deus vivo, pelo seu sacrifício sagrado, que ilumina meu caminho.

Agradeço aos meus pais, que me introduziram ao mundo das letras e me ensinaram a importância do estudo contínuo.

Aos meus amigos, minha profunda gratidão por estarem sempre ao meu lado. Maravilhosos ouvintes que com respeito e amor me dedicaram seu precioso tempo.

Sou grata também por ter tido a oportunidade de conhecer pessoas especiais ao longo desta trajetória acadêmica. Agradeço a todos os professores que acreditaram em mim e torceram pelo meu sucesso. Sou grata pela dedicação e pelo amor que sempre demonstraram em sua missão como educadores.

Sinto que é fundamental agradecer a mim mesma por não ter desistido durante essa fase tão desafiadora. Ao concluir este ciclo, percebo que cada passo dado reflete a força de uma mulher destemida.

*E, se algum de vós tem falta de sabedoria, peça-a a Deus, que a todos dá liberalmente e não o lança em rosto; e ser-lhe-á dada. (Tiago 1:5)*

## RESUMO

A pesquisa analisa a Ouvidoria da UFC como uma unidade de apoio à gestão universitária, alinhada à Reforma da Gestão Pública de 1995/98, com foco em accountability e governança. A metodologia exploratória, documental e qualitativa envolveu a análise de relatórios da Ouvidoria e uma revisão bibliográfica sobre governança pública, NPM e o papel das Ouvidorias nas Instituições de Ensino Superior (IES). Foram utilizados documentos institucionais e o “Painel Resolveu” da CGU, proporcionando uma visão detalhada das práticas institucionais. O objetivo é avaliar como as Ouvidorias das IFES podem contribuir para a tomada de decisões estratégicas na administração universitária. Os resultados mostram que as Ouvidorias das IFES têm um grande potencial para agregar valor à gestão estratégica. Na UFC, a Ouvidoria se destacou pela agilidade, inovação e transparência em seus processos. Identificou-se a oportunidade de integrar ainda mais os dados dos relatórios nas discussões com a Gestão Superior, fortalecendo a Ouvidoria como um parceiro estratégico no processo de decisão. A pesquisa destaca a chance de desenvolver materiais práticos que orientem as Ouvidorias a atuarem de forma mais estratégica, ampliando sua contribuição para a governança universitária.

**Palavras-chave:** ouvidoria, governança, *reports*, gestão universitária, gestão estratégica.

## ABSTRACT

The research examines the Ombudsman of UFC as a supportive unit for university management, aligned with the Public Management Reform of 1995/98, focusing on accountability and governance. The exploratory, documental, and qualitative methodology involved analyzing the Ombudsman's reports and reviewing literature on public governance, NPM, and the role of Ombudsmen in Higher Education Institutions (HEIs). Institutional documents and the CGU's "Painel Resolveu" were used, providing a detailed view of institutional practices. The goal is to evaluate how Ombudsmen at HEIs can contribute to strategic decision-making in university administration. Results highlight that Ombudsmen have great potential to add value to strategic management. At UFC, the Ombudsman stood out for its agility, innovation, and transparency in its processes. There is an opportunity to further integrate report data into discussions with top management, enhancing the Ombudsman as a strategic partner in decision-making. The research emphasizes the potential to develop practical resources to guide Ombudsmen in acting more strategically, enhancing their contribution to university governance.

**Keywords:** ombudsman, governance, reports, university management, strategic management.



## SIGLAS E ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
CATI	Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação e Governança Digital
CE	Comissão de Ética
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CF	Constituição Federal
CFIM	Câmaras de Atividades-Fim
CGOV	Controladoria-Geral da União
CGU	Controladoria-Geral da União
CI	Controle Interno
CMEIO	Câmaras de Atividades-Meio
CONSUNI	Conselho Universitário
e-OUV	Serviço Eletrônico de Ouvidoria
e-SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
FCPC	Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura
FNOU	Fórum Nacional de Ouvidores Universitários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LRF	Lei de Responsabilidades Fiscais
MP	Ministério Público
NPG	Nova Governança Pública
NPM	Nova Gestão Pública
OGU	Ouvidoria Geral da União)
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RENOUV	Rede Nacional de Ouvidorias

SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SUS	Sistema Único de Saúde
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UNB	Universidade de Brasília

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fluxo indicativo das principais ações de competência de Ouvidorias Universitárias	28
<b>Figura 2:</b> Localização da Ouvidoria Geral no Organograma da UFC (Comitê CATI)	36
<b>Figura 3:</b> Histórico geral das demandas 2017-2019 da Ouvidoria Geral da UFC	44

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Série histórica das manifestações dentro do período em análise	41
<b>Gráfico 2:</b> Soma da série histórica das manifestações dentro do período em análise	42
<b>Gráfico 3:</b> Histórico das demandas 2020 da Ouvidoria Geral da UFC	47
<b>Gráfico 4:</b> Manifestações por área temática classificadas pela Ouvidoria Geral em 2021	48
<b>Gráfico 5:</b> Manifestações por canal de entrada na Ouvidoria Geral da UFC em 2021	49
<b>Gráfico 6:</b> Assuntos mais demandados na ouvidoria geral da UFC no ano de ano base 2021	51
<b>Gráfico 7:</b> Canais de entrada de comunicação com ouvidoria geral da UFC no ano base de 2022	52
<b>Gráfico 8:</b> Manifestações por área temática classificadas pela Ouvidoria Geral em ano base 2022	52

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Resumo de manifestações do Painel Resolveu/CGU da Ouvidoria da UFC no período de 5 anos (2017-2023)	38
<b>Tabela 2:</b> Tipos de manifestação no período de cinco anos da Ouvidoria Geral UFC	39
<b>Tabela 3:</b> Lista de assuntos com maior número de manifestações respondidas	40

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Síntese da metodologia a ser aplicada no projeto

34

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1	New Public Management (MNP) e a Reforma da Gestão Pública	20
2.2	Controle de Qualidade na Administração Pública e a Criação de Ouvidorias	22
2.3	Ouvidoria Geral em Universidades Públicas	26
2.4	Estudos empíricos sobre ouvidoria na administração pública	29
3	PERCURSO METODOLÓGICO	31
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	35
4.1	Modo de Organização da Ouvidoria Geral da UFC	35
4.2	Análise das Manifestações Consolidadas registradas pelo Painel da Controladoria Geral da União	37
4.3	Análise das Manifestações Consolidadas registradas pela Ouvidoria Geral da UFC	44
4.3.1	Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2019.....	44
4.3.2	Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2020.....	46
4.3.3	Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC no ano base 2021.....	48
4.3.4	Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2022.....	51
4.4	Análise da Ouvidoria Geral da UFC como órgão de	53
4.4.1	Controle de Qualidade na implantação da Ouvidoria Geral da UFC	54
5	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	62

## 1 INTRODUÇÃO

A fundamentação legal do controle externo e interno no contexto brasileiro está prevista na Constituição Federal (CF/88), especificamente nos artigos 70 a 74. A CF/88 delinea duas instâncias principais de controle: o controle interno, exercido no âmbito do ente ou órgão controlado, e o controle externo, exercido por agentes fora do âmbito do ente ou órgão objeto do controle. Além desses mecanismos, a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, inseriu no setor público o modelo gerencial de administração. Segundo Daher *et al.* (2017), o exercício da cidadania na esfera governamental brasileira move o controle praticado diretamente pela sociedade, conhecido como controle social.

O controle social possui estreita relação com os processos de governança, que, segundo o Banco Mundial (BM), é definida como o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o seu desenvolvimento (World Bank, 1994). Ressalte-se que o conceito de governança pública – decorrente inicialmente da abordagem conceitual da governança corporativa - ganha notoriedade com a teoria da Nova Gestão Pública (NPM), sendo vista como um sistema que proporciona aos colaboradores uma gestão organizacional fundamentada nos princípios da transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

A Reforma da Gestão Pública de 1995/98 está balizada em tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e mais responsáveis (*accountability*). Para isso, aumenta-se a ênfase na responsabilização dos administradores por resultados contratados, por concorrência administrada visando a excelência e por responsabilização ou controle social. A governança é um dos resultados que devem ser alcançados a partir da consolidação da NPM (*New Public Management*) (Gasparetto, 2020).

Nessa direção, dentro da Controladoria-Geral da União (CGU) criou-se um novo sistema de ouvidorias do Poder Executivo federal, que deveria fazer sentido e agregar valor ao combate à corrupção e à promoção da transparência. Foi por essa razão que, em maio de 2013, houve a construção participativa do sistema federal de ouvidorias (Romão, 2016).

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), observa-se que a governança tem fortalecido a ouvidoria pública, pois esta converteu-se na instância de promoção e defesa de direitos, participação e controle social, constituindo-se em instrumento de fortalecimento da democracia participativa e valorização da cidadania, que assegura o fim público da ação administrativa (Morais; Sano, 2023).



Atuando como mediadoras de opiniões, reclamações e denúncias, as Ouvidorias desempenham um papel fundamental na resolução de conflitos entre o cidadão e a instituição. Essa atuação é fundamentada em princípios essenciais, tais como: ética, eficiência, sigilo, boa-fé, isenção, contraditório e transparência (Camatti, 2014; Silva; Oliveira, 2020).

Ressalte-se que as ouvidorias funcionam também como órgãos que contribuem e/ou integram controles internos. Para Beuren e Zonatto (2014), a implementação adequada do controle interno (CI) nas organizações públicas permite monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores públicos e fornecer informações sobre a aplicação dos recursos públicos, a eficácia e qualidade dos serviços prestados e os benefícios obtidos mediante os investimentos realizados, desempenhando imprescindível mecanismo de controle social.

"*Report*", em inglês, pode ser traduzido como "relatório". Na área de contabilidade e prestação de contas, um "*report*" ou relatório contábil é um documento que resume e apresenta informações econômico-financeiras relevantes sobre uma organização.

Para Lessa (2018), a implantação das ouvidorias requer da Administração Pública mudanças organizacionais significativas. Além de ser ouvido sobre demanda específica, o cidadão precisa ainda saber quais são os planos da gestão e ter a oportunidade de sugerir rumos que considera mais eficientes. Essa interação com a sociedade transforma por completo a lógica de funcionamento das instituições – habituadas a decidir sem o escrutínio da população, baseadas apenas nos relatórios técnicos do corpo de servidores efetivos ou dos planos estabelecidos pelos grupos políticos instalados provisoriamente no poder.

No entanto, a participação social só se efetiva e produz resultados positivos quando a organização oferece um tratamento adequado às manifestações, oportunizando respostas que realmente informem e instrumentalizem o indivíduo para a cidadania (Lessa, 2018).

Uma Ouvidoria Pública atua no diálogo entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados. No caso específico das universidades públicas federais, suas Ouvidorias Gerais estão ligadas à Controladoria-Geral da União (CGU) e são responsáveis por receber, examinar e encaminhar denúncias, reclamações, elogios, sugestões, solicitações de informação e pedidos de simplificação referentes a procedimentos, ações de agentes públicos e unidades setoriais das IES.

Tendo em vista a relevância das ouvidorias públicas, uma vez que desempenham um papel crucial na promoção da participação cidadã e no reforço do controle social sobre as instituições públicas, garantindo e fomentando os direitos de cidadania por meio do estabelecimento de diálogo e da prestação de contas, esta pesquisa procura respostas para a

seguinte questão: **Como a Ouvidoria Geral da UFC pode contribuir para uma gestão eficiente, enquanto unidade de *report*?**

O estudo visa, como objetivo geral, analisar a Ouvidoria Geral da UFC, enquanto unidade de *report* capaz de contribuir para a gestão eficiente da Universidade Federal do Ceará. Para alcançar tal intento, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Evidenciar o modelo de organização da Ouvidoria Geral da UFC;
- b) Analisar as manifestações consolidadas registradas pela Controladoria Geral da União e pela Ouvidoria Geral da UFC;
- c) Avaliar a presença de características de unidade de *report* na Ouvidoria da UFC.

Os relatórios e o uso das informações geradas tanto pela Administração Superior quanto pela Ouvidoria Geral são de nível estratégico. O volume de demandas sobre qualquer assunto pode indicar a necessidade de verificar se há desvios de propósito e objetivo previamente estabelecidos. Nesse sentido, a Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Ceará (UFC) atuaria como uma unidade de *report*, auxiliando a Universidade a ser mais eficiente no uso de recursos e mais eficaz em suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão. Isso é especialmente relevante em um ambiente de escassez de recursos e de elevado controle externo.

A elaboração de um relatório sobre o modelo de controle interno e sugestões de melhorias para a Instituição e a Ouvidoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) é uma iniciativa de grande importância, que pode gerar benefícios significativos tanto para a própria instituição quanto para a sociedade em geral, pois tem efeito indireto nos serviços oferecidos quando solicitada a prestação de contas.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa é vista como uma reivindicação contínua por uma realidade de gestão mais efetiva e alinhada aos princípios da administração pública. Quando realizada a pesquisa sobre ouvidorias nas IFES e unidade de *report* como função delas, vê-se pouca utilização desta unidade como centro estratégico para auxiliar uma tomada de decisão. Porém, ao estudar o assunto, entende-se a relevância em discutir a posição estratégica da ouvidoria no setor público.

Para melhorar e impactar a área científica, não se identificou até o momento material prático ou manual de aplicação prática que possa apoiar a construção de uma ouvidoria estratégica, que seja chamada a participar ativamente da atualização dos planos de melhorias para o aprimoramento contínuo dos objetivos organizacionais de toda a Administração Pública. A criação de tal material poderia fortalecer significativamente a eficácia da

ouvidoria, promovendo uma integração mais robusta com os processos de gestão e contribuindo para o desenvolvimento sustentável das instituições.

Segundo Lessa (2019), a participação social permite que o cidadão participe dos processos de decisões relacionados à administração pública e que se estabeleça a transparência nas ações desenvolvidas pelos órgãos públicos. Ainda conforme o autor, a democracia legitima essa participação social por meio de uma atuação da sociedade de forma ativa, e que as Ouvidorias têm a finalidade de serem um meio de concretização da participação social da população e da democracia efetiva, de forma que a relação entre essas três entidades são complementares e andam "de mãos dadas" (Lessa, 2019).

Para Donadeli e Mendes (2011), a ouvidoria universitária vem se posicionando como de extrema importância no contexto acadêmico. Já Pereira (2014) aponta que a Ouvidoria Universitária atua como um instrumento de participação social e mecanismo de transparência e *accountability*, fortalecendo uma gestão democrática e que seja reflexo das complexidades existentes.

Melo e Leitão (2021) fizeram um estudo sobre universidades públicas e constataram que os controles internos dessas entidades não estão adequadamente implementados e consolidados, apresentando desalinhamentos e sendo considerados pouco ou parcialmente eficientes e até mesmo ineficientes. Destaca-se, assim, a relevância da realização de novas pesquisas sobre o tema.

A pesquisa está organizada em cinco seções, quais sejam: introdução, onde são apresentados o contexto e delimitação do tema, a justificativa, a questão de pesquisa com os objetivos geral e específicos; a revisão de literatura, onde foram abordados tópicos que embasaram o projeto, sendo eles: *New Public Management* (MNP) e a Reforma da Gestão Pública, Controle de Qualidade na Administração Pública e a Criação de Ouvidorias, Ouvidoria Geral em Universidade Públicas e Estudos empíricos sobre ouvidoria na administração pública; Após a revisão literária, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo; a seção seguinte discute os dados levantados e analisa os resultados da investigação; e por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa, indicando suas limitações e apontando futuros estudos a partir desta.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 New Public Management (MNP) e a Reforma da Gestão Pública

Bresser-Pereira (2004) afirma que o Estado vai além do controle e estrutura administrativa, sendo a instituição que organiza a ação coletiva dos cidadãos de um Estado-nação, através da constituição nacional e instituições legais, que cria ou legitima. A reforma gerencial no Estado brasileiro aproximou as organizações públicas dos modelos de *management* das empresas capitalistas, como a gestão estratégica. Existe um círculo virtuoso entre democracia e desenvolvimento, bem como entre boas instituições e desenvolvimento (Blonski et al., 2019).

A Reforma da Gestão Pública de 1995/98 está baseada em dois pontos: em primeiro lugar, busca-se tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e mais responsáveis (*accountability*). Para isso, aumenta-se a ênfase na responsabilização dos administradores por resultados contratados, por concorrência administrada, visando a excelência, e por responsabilização ou controle social (Bresser-Pereira, 2004). O citado afirma ainda que ao adotar uma visão crítica da administração pública burocrática e propor substituí-la pela administração pública gerencial ou gestão pública, entendeu-se essa mudança como uma maneira de valorizar o alto servidor público.

Para Marzzoni *et al.* (2020) uma das principais mudanças advindas das reformas ocasionadas pela NPM foi a que diz respeito à governança. Conforme Pereira (1998) e Pollitt e Bouckaert (2011), a governança é um dos resultados que devem ser alcançados a partir da consolidação da NPM. Uma boa governança precisa estar relacionada principalmente à capacidade do Estado em conseguir atender as reais necessidades e desejos de seus cidadãos de forma igualitária, por meio da alocação dos recursos públicos existentes (Kippin *et al.*, 2013).

Pedersen e Johannsen (2018) evidenciam que a Nova Governança Pública (NPG - *new public governance*) enfatiza que serviços mais eficientes e melhores resultados podem ser alcançados por meio de processos administrativos flexíveis nos quais a confiança, a inclusão de cidadãos e o aprimoramento dos contatos relacionais público-privado funcionam como mecanismo central da governança.

No Brasil, a Reforma da Gestão Pública iniciou-se com a emenda constitucional nº 19 de 1998, que inseriu no setor público o modelo gerencial de administração. Não se trata de uma reforma administrativa, mas de uma organização do estado. Sendo assim, é vital que

sejam criados mecanismos de aferição dos investimentos públicos, do resultado de aplicação dos recursos públicos em termos de bens e serviços, para traduzir, com maior clareza e objetividade, a política dos administradores das instituições (Bresser-Pereira, 2004).

Outras normas federais que também são utilizadas para o efetivo compromisso de prestação de serviço eficiente são a Lei Complementar nº 101, de 2000; a Lei de responsabilidades fiscais (LRF), e a Lei nº 4320/64, artigo 65. A LRF incorporou diretrizes básicas que influenciaram a adoção do princípio da transparência: acesso às informações para a população de maneira simplificada.

A LRF estabeleceu a obrigatoriedade dos controles e fiscalização dos controles internos de cada Poder e do Ministério Público. A Lei nº 4320/64 estabelece que “o Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente”. Outras leis importantes, que ajudam a buscar um estado mais eficiente, merecem ser citadas aqui como exemplo de busca por maior eficiência dos gastos públicos, como a Lei de Licitação (8666/1993), Pregão público (10.520/2002), a lei de criação da Controladoria Geral da União (10.683/2003), a Lei de Acesso à informação (12.527/2011) e a nova lei de Licitação (14.133/2021).

O grande desafio das organizações públicas no contexto do NPM é justamente obter resultados satisfatórios dentro dos objetivos estabelecidos pelos governantes e cobrados pela sociedade, sem perder de vista a necessidade de maior eficiência e otimização dos recursos públicos (Blonski *et al.*, 2019).

O Estado passa a se concentrar na concretização de objetivos substantivos e na busca por resultados, promovendo iniciativas públicas com impacto, em vez de gastar os seus recursos apenas verificando se um determinado sistema de regras e normas foi seguido (Martins, 2012).

Marques *et al.* (2020) indicam que o valor das boas práticas de governança no setor público encontra-se em constante crescimento, pois é visto como resultado positivo tanto para a instituição quanto para a sociedade. Desse modo, para realização de ações de promoção e expansão do ensino superior, é necessária uma boa gestão que estimule a adoção de melhores práticas.

Para Dias e Cario (2014), governança pública passa a ser mais do que um simples artifício da administração pública, trata-se de um movimento de reforma da gestão pública. Os autores definem governança pública como uma estratégia desenvolvimentista adotada na relação entre o Estado e a sociedade com vistas à construção do público, envolvendo o próprio público e buscando atender aos interesses desse mesmo público. Em outras palavras,

trata-se de uma governança que se utiliza de processos mais democráticos para desenhar as soluções demandadas pela sociedade do século XXI.

Em um Estado Democrático de Direito, é crucial que os administradores sejam responsáveis por atingir resultados específicos que foram planejados. Isso implica a definição clara de metas e objetivos mensuráveis, estabelecendo expectativas realistas. Isso pode estimular a inovação, a eficiência e a melhoria contínua nos processos e serviços.

A participação da comunidade e a responsabilização social são destacadas. Isso significa que a sociedade desempenha um papel ativo na supervisão e avaliação das atividades da instituição, garantindo que ela sirva efetivamente às necessidades e direitos das pessoas. A efetividade de uma unidade de *report* torna-se fundamental para a tomada de decisões. Relatórios claros e abrangentes são fundamentais para medir não apenas os resultados alcançados, mas também para avaliar a qualidade do funcionamento da instituição.

“*Report*” em inglês pode ser traduzido como “relatório” em português. Na área de contabilidade e prestação de contas, um “*report*” ou relatório contábil, é um documento que resume e apresenta informações financeiras relevantes sobre uma organização. Esses relatórios podem incluir demonstrações financeiras, balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e outros dados essenciais para avaliar a situação financeira de uma organização.

Destaca-se que os serviços devem ser medidos não apenas pelos resultados obtidos, mas também pela qualidade de funcionamento e pelos modos pelos quais esses resultados são produzidos. Isso sugere uma abordagem holística na avaliação (e autoavaliação) de desempenho. Essa seria uma abordagem moderna de gestão pública, orientada para resultados, eficiência, transparência e participação social.

## **2.2 Controle de Qualidade na Administração Pública e a Criação de Ouvidorias**

Carpinetti (2012), quanto ao termo gestão, define-o como prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins, e, se aplicado ao setor público, resulta na redução da pobreza, melhoria da educação, preservação ambiental, entre outros. Para o autor, a gestão é um conjunto de ações práticas que fazem parte de um plano mais amplo de desenvolvimento, voltado à promoção da melhoria de uma instituição e dos serviços prestados ao seu público-alvo. A qualidade da gestão, seja no campo privado ou público, está associada à criação e ao fortalecimento de um sistema de controle que suporte adequadamente os gestores de modo a proporcionar condições para decisões mais efetivas e, como consequência, alcance de resultados exitosos.

A implementação adequada do controle interno (CI) nas organizações públicas permite monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores públicos e fornecer informações sobre a aplicação dos recursos públicos, a eficácia e qualidade dos serviços prestados e os benefícios obtidos por meio dos investimentos realizados, desempenhando imprescindível mecanismo de controle social (Beuren; Zonatto, 2014).

Além de controle financeiro e outros, o controle interno também funciona no exercício da cidadania, incentivando o controle praticado diretamente pela sociedade, ou seja, o controle social (Daher *et al.*, 2017).

A ambiguidade de metas, tecnologia problemática, gerenciamento econômico dominado por alto profissionalismo, fragmentação do corpo técnico, processamento de pessoas e vulnerabilidade ambiental dificultam a gestão universitária, a partir de modelos criados externamente para outros contextos organizacionais (Estrada, 2000; Reis, 2011). Nesse contexto, a governança universitária requer uma abordagem adaptativa e flexível, capaz de enfrentar fatores complexos em um ambiente marcado pela descentralização da tomada de decisão. Esse ambiente é caracterizado por colegiados independentes, dotados de ampla autonomia e altamente especializados em áreas do conhecimento, muitas vezes com concentrações significativas de poder.

A governança de Instituições de Ensino Superior (IES), também denominada de governança universitária, tem fortalecido a Ouvidoria pública, pois esta converteu-se na instância de promoção e defesa de direitos, bem como de participação e controle social, constituindo-se instrumento de fortalecimento da democracia participativa e valorização da cidadania, uma vez que assegura o fim público da ação administrativa (Santiago; Andriola; Lima, 2019).

Menezes (2015) esclarece que cabe a ouvidoria, em sua atuação, realizar a mediação das relações entre cidadão e administração pública de forma qualificada, o que possibilita a identificação de janelas de oportunidade para o aperfeiçoamento da gestão pública e, portanto, consiste em um mecanismo facilitador para a efetivação da gestão estratégica na Administração Pública.

As estruturas organizacionais das ouvidorias evoluíram ao longo do tempo, tanto em arcabouço legal como também em suas formas de gestão, de modo que incorporaram novas perspectivas de atuação, das quais se destaca o seu papel estratégico dentro das organizações (Menezes, 2015).

Carpinetti (2012) ressalta que a Ouvidoria Geral da União (OGU) faz parte da Controladoria Geral da União (CGU), a qual passou a ser vinculada ao Ministério da

Transparência, Fiscalização e Controle a partir do governo Temer, em maio de 2016. Anteriormente a CGU era ligada à Presidência.

Ressalte-se que a efetividade de uma instituição do Estado Democrático de Direito se mede tanto pelos resultados que produz, em atendimento às necessidades e aos direitos das pessoas, quanto pela qualidade de seu funcionamento ou modo por meio do qual produz resultados (Pires, 2011). Assim, o estímulo do governo para a criação de ouvidorias iniciou-se com a implantação da Ouvidoria Geral da União (OGU), em 2002. Esse órgão estabelece diretrizes, orientações e produz cartilhas que servem de referência para o padrão de ouvidorias do Poder Executivo federal, além de coordená-las tecnicamente. Esse processo foi reforçado com a aprovação da Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004 (Quintão, 2018).

O Decreto nº 9.492/2018, do Estado Nacional, declara que a unidade de ouvidoria é o órgão de controle interno responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações de informação, denúncias, sugestões e elogios relativos à prestação de serviços públicos em geral, com a finalidade de garantir a participação dos cidadãos na gestão pública.

O advento da Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), veio fortalecer o processo de transparência nos órgãos na administração pública, direta ou indireta, passando a proporcionar um amplo acesso à informação, bem como, reforça a obrigatoriedade de publicização das informações em ativas ou passivas.

No contexto brasileiro, em agosto de 2018, foi sancionada a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tendo a maior parcela de seus dispositivos entrado em vigor em setembro de 2020. O objetivo da LGPD é regulamentar a utilização de dados pessoais, trazendo maior segurança e privacidade para as pessoas, prevendo que esses dados possam ser tratados com autorização do seu titular ou no caso de existir uma base legal que o autorize.

Pela relevância da discussão, foi elaborado o Guia de boas práticas pelo Grupo de Trabalho “A LGPD e o papel das Ouvidorias” (CGU,2022). Esse guia aborda a relação entre a LAI e a LGPD e a importância de a Ouvidoria conhecer os riscos relevantes relacionados às suas atividades para, assim, planejar e executar ações que mitiguem esses riscos, protegendo os dados pessoais dos usuários dos serviços.

Mais recentemente, em 16 de dezembro de 2020, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Resolução nº 75/186, que reforça o papel da Ouvidoria no contexto da governança da pasta em que atua, operando como instituto de promoção e proteção dos direitos humanos, bem como das liberdades fundamentais e respeito pelo Estado de Direito. Essa Resolução ressalta também, a necessidade de compartilhamento de informações



relacionadas às melhores práticas em relação ao trabalho e funcionamento das instituições de Ouvidoria.

Ademais, reflexo dessa constante evolução, o canal de atendimento eletrônico da Ouvidoria, por meio da internet, vem crescendo ao longo dos anos. Isso demonstra que o próprio cidadão tem feito a escolha de se relacionar com o Governo pelo mundo digital.

A Ouvidoria precisa ser estruturada em eixos consistentes de governança, legitimidade e independência. A estruturação de uma ouvidoria deve basear-se primariamente na Lei nacional nº 13.460/2017. Além disso, para que a Ouvidoria possa funcionar com maior efetividade, é importante a edição de normativos próprios que tratam das competências da Ouvidoria dentro da instituição, tais como Resolução nº 9/CONSUNI/2015/UFC, que trata do Regimento Interno da Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Ceará.

Por fim, ainda que se trate de um órgão da administração pública, a Ouvidoria, por sua natureza, não é dotada de poderes administrativos, nem de correição, tampouco lhe compete a defesa dos direitos do cidadão no âmbito judicial, sendo essa função exercida pelo Ministério Público (MP).

Nesse sentido, a avaliação interna ou autoavaliação realizada no âmbito das IES tem como principais objetivos, entre outros “[...] produzir conhecimentos, [...] identificar as causas dos seus problemas e deficiências, [...] fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, [...], além de prestar contas à sociedade” (MEC, 2004).

Ao mesmo tempo, a Ouvidoria constitui-se um canal de comunicação efetivo da comunidade com a IES, que pode ser estabelecido tanto no modo online como no presencial, podendo servir também de subsídio para o planejamento institucional e a tomada de decisão, com foco na qualidade de suas ações (Rosa; Meinhardt, 2022).

Nos anos 90, muitas universidades anunciaram a implantação de Ouvidorias. A primeira Universidade a implantar uma Ouvidoria foi a Federal do Espírito Santo, em 1992, seguida da Universidade de Brasília (UNB), em 1993, e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 1994. Porém, ambas foram desativadas, em 1997 (Gluer, 2005).

O instituto da Ouvidoria teve sua definição legal no Decreto nacional nº 8.243, de 2014, no art. 2º, inciso V, que considera a Ouvidoria Pública como instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

Importante destacar a fala de Silva *et al.* (2020, p. 271), quando mencionam que “é de responsabilidade da Ouvidoria evitar que as demandas fiquem sem solução e que novas demandas negativas de clientes sejam registradas, contribuindo para a valorização da imagem da empresa”.

Embora muito se tenha avançado no processo de implementação das Ouvidorias, alguns estudos têm mostrado algumas deficiências da sua atuação como instância de controle e participação social, e, assim, para o aprimoramento da gestão pública. Essas deficiências se centram basicamente na conformação do seu desenho institucional – que pode resultar em sua autonomia política e técnica – e na sua capacidade de prestação de contas, principalmente para com o seu público externo (Lima Neto; Durán, 2016).

Além disso, há conflitos conceituais e políticos sobre a Ouvidoria pública, a saber: (1) qual seu papel preponderante (instância de participação ou de gestão; controle interno ou externo), (2) qual o perfil do ouvidor (profissionalização ou militante), e (3) como se dá a conformação da sua legitimidade (processo de escolha do ouvidor; atribuição ou não de mandato; localização interna ou externa). Todo esse processo gera modelos em disputa nas discussões teóricas acerca das ouvidorias públicas (Lyra, 2014).

### **2.3 Ouvidoria Geral em Universidades Públicas**

Na atual conjuntura, a governança de Instituições de Ensino Superior (IES) tem fortalecido a Ouvidoria pública, pois esta converteu-se na instância de promoção e defesa de direitos, e de participação e controle social, constituindo-se em instrumento de fortalecimento da democracia participativa e valorização da cidadania, que asseguram fim público da ação administrativa (Santiago; Andriola; Lima, 2019).

Conforme propôs a nova gestão pública, a implantação e o incremento das Ouvidorias públicas nas IES pelo país ganharam maior impulso a partir de diversos fatores, dos quais se destaca o advento do Código de Defesa do Consumidor; a luta de ouvidores e pessoas que veem na Ouvidoria uma possibilidade para defesa dos direitos humanos. Outro fator que pode ser apontado é a ideia da Ouvidoria como abertura à participação e ao controle social, com a criação do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), em 1999 (Vilanova, 2012).

A obrigatoriedade do órgão da ouvidoria nas IES, só ocorreu com o advento da Lei nº 10.861 de 2004 – que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e a Portaria Ministerial nº 1.264/2008 - que dispõe sobre o Instrumento Externo de

Avaliação das IES, visto que passariam a contar na autoavaliação institucional na dimensão comunicação com a sociedade.

As Ouvidorias nas universidades públicas exercem uma função crucial na promoção da transparência, na defesa dos direitos dos membros da comunidade acadêmica e no fortalecimento do diálogo entre a instituição e a sociedade. Essas instâncias representam canais diretos de comunicação entre a administração universitária e estudantes, professores, funcionários e demais membros da comunidade.

Ao receber e processar as demandas desses membros, as ouvidorias buscam assegurar o respeito aos direitos individuais e coletivos, contribuindo para um ambiente acadêmico mais justo e equitativo. Além disso, desempenham um papel crucial na resolução de conflitos, atuando como mediadoras em situações que possam surgir no contexto universitário.

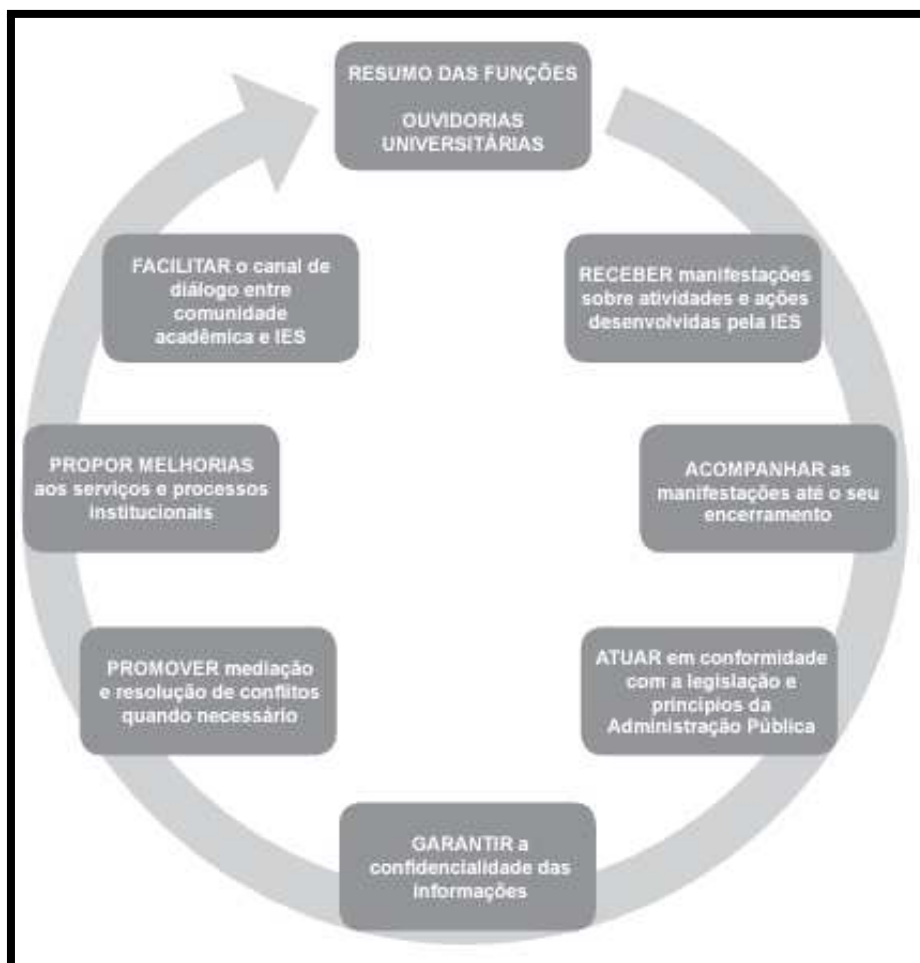
Ao coletar *feedback* e avaliações da comunidade acadêmica, as ouvidorias fornecem informações valiosas para a melhoria da gestão universitária. Essa contribuição inclui a identificação de áreas que necessitam de aprimoramento e a implementação de políticas mais eficazes. Ademais, as ouvidorias promovem a transparência das ações da universidade, oferecendo informações sobre processos decisórios, políticas institucionais e outras atividades, o que, por sua vez, fortalece a confiança e a prestação de contas (Camatti, 2014; Moraes; Sano, 2023).

Dessa forma, como exemplo, a atuação da Ouvidoria da UnB objetiva a simplificação de processos e procedimentos anteriormente burocráticos e talvez até inacessíveis ao cidadão. São essas ações que, no contexto universitário, apresentam-se como excelentes instrumentos de governança e de *accountability*, os quais podem transformar inputs em indicadores, mediante atuação articulada e em rede (Brito; Aguiar, 2020).

Ao incentivar a participação ativa da comunidade acadêmica, essas instâncias contribuem para a educação para a cidadania, estimulando o senso de responsabilidade e engajamento dos membros da universidade em relação aos assuntos que afetam a instituição.

Em última análise, o trabalho contínuo das ouvidorias nas universidades públicas não apenas favorece a resolução de questões específicas, mas também contribui para o desenvolvimento institucional, criando uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta, a ética e a busca pela excelência acadêmica (Silva; Oliveira, 2020; Moraes; Sano, 2023). Para Abi-Eçab (2020), o fluxo indicativo de algumas principais funções que são de competência de Ouvidorias Universitárias encontra-se na Figura 1.

**Figura 1:** Fluxo indicativo das principais ações de competência de Ouvidorias Universitárias



Fonte: Abi-Eçab (2020).

Com base nas definições de competências, é possível chegar a algumas conclusões e considerações relevantes. Ao abordar essas considerações, a Ouvidoria pode se posicionar para fornecer informações mais precisas e confiáveis, promovendo a transparência e a eficácia na gestão das manifestações e demandas da comunidade. Aqui estão algumas sugestões:

- A Ouvidoria atua como uma instância mediadora, o que implica que ela está envolvida na resolução de questões e conflitos entre as partes envolvidas. A imparcialidade é uma característica essencial da Ouvidoria, garantindo que ela trate todas as demandas de maneira justa e objetiva, sem favorecimento a nenhuma das partes;
- A Ouvidoria realiza o acompanhamento das manifestações, assegurando que os setores competentes estejam cientes dos prazos estipulados pela Controladoria Geral da União (CGU). Isso contribui para a eficiência na resolução dos casos. As manifestações recebidas são repassadas aos setores competentes para esclarecimento e resolução, garantindo que cada

questão seja encaminhada para a área responsável. A Ouvidoria opera de acordo com leis como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações, incluindo a identidade do manifestante;

- A inclusão da figura do Ouvidor na mediação e gestão de conflitos é uma prática significativa. O Ouvidor desempenha o papel de mediador, intervindo quando há conflitos entre as partes. Essa intervenção visa facilitar o diálogo construtivo e buscar soluções que atendam às necessidades de ambas as partes. Isso pode envolver a identificação de questões subjacentes, a implementação de estratégias para a resolução e o acompanhamento para garantir que as soluções sejam efetivas. A Ouvidoria atua como facilitadora do diálogo entre o cidadão e a instituição, promovendo uma comunicação eficaz e construtiva para resolver questões de maneira colaborativa;

- A ouvidoria pode contabilizar o número de demandas e repassar para a Administração Superior para que haja a formulação de um plano de melhorias em algum tópico que está em ascensão no número de manifestações. Isso facilitaria o diálogo da comunidade com a Universidade e seus serviços;

A mesma autora, Abi-Eçab (2020) evidencia que, segundo a literatura especializada, Ouvidoria Pública não deve ser compreendida como instância específica de defesa de direitos, pois não tem a competência de atuar como advocacia pública ou desenvolver ações de investigação, sindicância, judicação e punição. O foco das ouvidorias públicas é garantir um canal de diálogo direto entre população e Poder Público e contribuir para o livre acesso à informação, conforme legislação vigente.

## **2.4 Estudos empíricos sobre ouvidoria na administração pública**

Barros (2011) demonstrou em seu estudo, acompanhando as ouvidorias do estado de São Paulo, que a melhora na captação da opinião dos cidadãos é diretamente proporcional ao número de reclamações e outras manifestações, isto é, quanto mais a Ouvidoria se preocupa em melhorar seu serviço e o serviço da entidade, mais reclamações recebe, o que gera um ciclo virtuoso. Lima (2012) identificou que na gestão pública universitária, a relação do setor como setores gerenciais na universidade, torna-se essencial e, para tanto, é necessária a desconstrução da imagem da Ouvidoria como órgão que apenas expõe os defeitos da gestão, gerando instabilidade institucional.

Alves (2015), ao estudar a Ouvidoria Geral do Espírito Santo, destacou em seu estudo que a função de intermediação entre os membros da comunidade acadêmica e os gestores, notadamente a Reitoria e Pró-Reitorias, ajuda na tomada de decisão sobre mitigação de infortúnios organizacionais e verificou que a Ouvidoria é parte importante na percepção desses infortúnios e que não só a sua existência é importante, mas o comprometimento da gestão da entidade na utilização do serviço desse setor, resultando em aprimoramento da gestão.

Em alguns setores, isso é mais visível por exemplo no Sistema Único de Saúde (SUS), conforme estudo de caso do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas, realizado por Gerônimo (2022), que cita a afirmação de Oliveira e Oliveira (2019), em seu estudo de participação popular na cidade de Curitiba, quando diz que são essenciais ferramentas para detectar os gargalos e encaminhar processos de diversas ordens desde uma licitação irregular até servidores que não cumprem sua carga horária. Isso pode resultar num procedimento administrativo que culminará em alguma punição, depois do devido processo legal.

Silva e Oliveira (2020) fizeram um diagnóstico da Ouvidoria da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), para entender como esse órgão vem contribuindo com a gestão estratégica e como controle social na universidade. Chegou-se à conclusão de que há outra complexidade: a resolução de demandas sem processo físico. Isso se dá nos sistemas eletrônicos *e-SIC* e *Fala.Br*, no e-mail e também nas demandas presenciais de pronta resposta, ou ainda, em denúncias arquivadas sem processo, em que, numa verificação prévia, a Ouvidoria observou a falta de indícios de autoria e materialidade do ilícito.

Para Vismona (2011), uma Ouvidoria bem estruturada, com o respaldo da alta administração, com independência para apresentar suas sugestões e autonomia em verificar as causas das reclamações apresentadas, é um ótimo suporte para auxiliar na melhoria da qualidade do serviço. Ao fornecer *feedback* construtivo, a Ouvidoria contribui para a cultura organizacional de aprendizado contínuo.

Para Bezerra e Sano (2023), com o intuito de compreender os conceitos relacionados ao estudo sobre gestão estratégica, ouvidorias públicas e atuação estratégica nas organizações, fez-se uma revisão sistemática dos trabalhos sobre o desempenho de ouvidorias em órgãos públicos, sobretudo em universidades. Notou-se a carência de estudos sobre as ouvidorias públicas nas universidades públicas, e mais especialmente no que diz respeito a sua utilização como instrumento de gestão estratégica.

Na visão de Fernandes, Moreira e Ribeiro (2016), a ouvidoria exerce papel estratégico no processo de formulação, implementação e execução das políticas públicas, uma vez que permite aos serviços públicos serem aprimorados e qualificados.

Embora não seja obrigatório haver uma formação específica para exercer a função de ouvidor, todos os profissionais em atuação nas ouvidorias “devem mobilizar habilidades e conhecimentos no decorrer de suas práticas profissionais” (Brasil, 2019).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo classifica-se em sua tipologia como uma pesquisa exploratória (quanto aos objetivos), documental (quanto aos procedimentos) e qualitativa (quanto à abordagem do problema).

Quanto à natureza, a pesquisa é exploratória, pois a temática de estudo é relativamente recente e apresenta lacunas a serem preenchidas. Para Gil (2007), esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Ainda para o autor, a grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (Gil, 2007).

A unidade a ser analisada, a Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Ceará, segundo Machado e Daher (2017) é constitutiva do sistema de controle interno. A pesquisa buscou informações em documentos institucionais da UFC, Regimento interno da unidade, relatório de gestão da UFC, estatuto de organização administrativa, plano de atividades dos setores e dados coletados por meio dos sítios institucionais da IES. Alternativamente, recorreu-se também aos sítios estatais de ouvidoria criados pelo Governo Federal para obter-se o maior número de informações possíveis.

Os dados foram coletados nos meses de novembro e dezembro de 2023, sendo armazenados em planilhas eletrônicas e editores de texto para posterior análise documental. O objetivo dessa análise é avaliar as estruturas e funções desempenhadas pela UFC, com foco na presença das características de unidade de *report* no âmbito da Ouvidoria Geral, conforme destacado no item 2.3 desta revisão de literatura, que trata das competências de uma ouvidoria universitária.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa que, segundo Yin (2016), possui como característica a apresentação do significado da realidade social na perspectiva dos participantes de um estudo, abrangendo o contexto social, cultural, relacional e econômico em que as pessoas vivem.

A análise preliminar dos documentos institucionais e governamentais ajudou a contextualizar as informações, fornecendo uma visão geral antes de se aprofundar em leituras mais detalhadas. Ao analisar vários documentos, foi possível identificar tendências, padrões ou mudanças ao longo do tempo. A leitura exaustiva permitiu uma compreensão detalhada dos documentos, possibilitando a identificação de nuances e detalhes importantes. A análise de documentos ao longo do tempo é uma prática valiosa para identificar tendências, padrões e mudanças que podem fornecer *insights* importantes para tomada de decisão.

Conforme informações retiradas do Relatório de Gestão da UFC, foi possível constatar que a Universidade Federal do Ceará, unidade de análise deste estudo, foi criada em 16 de dezembro de 1954, pela Lei nº 2.373, e instalada em sessão solene no dia 25 de junho de 1955, tendo completado 69 anos de existência, em dezembro de 2023. A instituição formou gerações de profissionais da mais alta qualificação, gerou e difundiu conhecimentos, preservando e divulgando valores éticos, científicos, artísticos e culturais, em conformidade com a sua missão institucional. Assim, a UFC alcança atualmente todas as áreas do conhecimento e se faz presente em quase todas as regiões do estado do Ceará, por meio de seus oito campi, localizados no município de Fortaleza (sede da UFC), Sobral, Quixadá, Crateús, Russas e Itapajé (UFC, 2022).

No Relatório de Gestão (ano base 2022)<sup>1</sup>, a UFC apresentou os seguintes números:

- Servidores Técnicos-Administrativos (3.269), Servidores Docentes (2.274), Terceirizados (1.273);
- Vagas SISU (6.358), Cotistas (3.184), Graduados (3.287), Mestres (894), Doutores (415);
- Cursos de graduação (126), Especializações (23), Mestrados (82), Doutorados (51), Residências médicas (302);
- Orçamento custeio (R\$117,4 milhões), Assistência Estudantil (R\$29,4 milhões), Orçamento Capital (R\$7,4 milhões, Orçamento Pessoal (R\$810 milhões) e Orçamento Hospital e Maternidade (R\$159 milhões).

---

<sup>1</sup> O relatório de gestão para o ano base de 2022 é elaborado em abril/maio de 2023, utilizando informações do ano anterior. Portanto, uma pesquisa feita em dezembro de 2023 não pode utilizar dados do ano base de 2023, pois o relatório de gestão de 2024 ainda não foi gerado. Essa limitação se deve ao fato de que os dados de 2023 ainda não estão disponíveis para análise completa até que o relatório seja finalizado no ano seguinte (2024).



Neste mesmo relatório, das despesas de capital, 68,62% foram investidos em obras e instalações e 31,38% na aquisição de equipamentos e materiais permanentes. Apesar desse crescimento, o valor ainda é considerado insuficiente para atender as demandas da instituição, que há anos tem seu orçamento de capital pressionado pelo aumento das despesas correntes de custeio.

A Política de Governança da UFC (Portaria nº 4117/2017/GR/UFC) marcou o compromisso da instituição em implantar uma gestão moderna, transparente e participativa, capaz de assegurar o cumprimento eficaz das ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em observância às disposições legais que tratam sobre a governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Na UFC, as instâncias internas de governança apresentam uma articulação entre diversos níveis da gestão, incluindo órgãos da Administração Superior e da Administração Acadêmica, de natureza deliberativa e executiva.

Políticas, planos e diretrizes na área da governança são discutidos e aprovados pelo Conselho Universitário (CONSUNI), pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), pelo Comitê de Governança (CGOV) e por suas Câmaras de atividades-fim (CFIM) e de atividades-meio (CMEIO), que são as instâncias de natureza deliberativa. Participam dessa articulação órgãos executivos que compõem a Administração Superior (Pró-Reitorias) e a Administração Acadêmica (Diretorias das Unidades Acadêmicas), alguns órgãos de assistência e de assessoramento ao Reitor (Secretaria de Governança, Gabinete do Reitor, Coordenadoria Geral de Auditoria, Procuradoria-Geral e Comissão de Ética), que são responsáveis pela implementação das políticas e dos planos na área de governança (UFC, 2022).

A Ouvidoria Geral da UFC é um órgão de assessoria da Reitoria, um canal de ligação entre o cidadão e a universidade, a qual visa melhorar e aperfeiçoar os serviços públicos prestados, gerando mais transparência e possibilitando maior participação social na gestão pública. Com o objetivo de defender os direitos e interesses da Comunidade Universitária e do público externo, estabelece elos e desburocratiza os trâmites. A Ouvidoria contribui para a democratização da universidade e o aperfeiçoamento dos serviços por ela prestados (UFC, 2022).

Conforme o regimento interno da instituição de ensino superior, a Ouvidoria trabalha em regime de plena autonomia e tem acesso a todas as instâncias da Universidade. Compete à Ouvidoria receber e ouvir manifestações, sugerindo às diversas instâncias acadêmicas e administrativas, medidas voltadas para o aprimoramento dos serviços que prestam à comunidade (UFC, 2015).

A partir da contextualização apresentada, esta pesquisa foi desenvolvida conforme as etapas apresentadas no Quadro 1, podendo as ações serem realizadas de modo simultâneo).

**Quadro 1:** Síntese da metodologia a ser aplicada no projeto

<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA:</b>	
Ouvidoria geral como unidade de <i>report</i> em uma universidade pública: Universidade Federal do Ceará	
<b>QUESTÃO DE PESQUISA:</b> Como a Ouvidoria Geral da UFC pode contribuir para uma gestão eficiente enquanto unidade de <i>report</i> ?	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ETAPAS/DETALHAMENTO</b>
a) Evidenciar o modelo de organização da Ouvidoria Geral da UFC;	<p><b>Pesquisa documental:</b> documentos institucionais da UFC e de instituições públicas, Regimentos interno, relatórios de gestão, estatuto de organização administrativa.</p> <p><b>Pesquisa de natureza</b> qualitativa, documental e exploratória.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> Plano de atividades dos setores, Sítios institucionais do governo federal sobre resultados periódicos.</p>
b) Analisar as manifestações consolidadas registradas pela Controladoria Geral da União e pela Ouvidoria Geral da UFC;	
c) Avaliar a presença de características de unidade de <i>report</i> na Ouvidoria da UFC.	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em resumo, esta pesquisa tem natureza qualitativa, exploratória e documental. A análise documental é fundamental para pesquisas acadêmicas, avaliações institucionais e para embasar estudos mais aprofundados. Além disso, foram analisados, por período específico, de janeiro de 2017 a 15 de dezembro de 2023, no site Painel Resolveu?, administrado pela Controladoria Geral da União do Governo Federal que também acompanha as manifestações registradas (Fala.Br) para as ouvidorias federais. Além do filtro temporal, outros filtros foram aplicados, tais como: Poder Executivo e Instituição de Ensino. Percebeu-se que, no Ceará, apenas a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e a Fundação Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA/SOBRAL) participam da rede nacional de ouvidorias como representantes das Instituições de Ensino Superior.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A abordagem adotada na coleta de dados é abrangente e envolve uma busca exaustiva de documentos institucionais e a utilização do sítio "Painel Resolveu" da Controladoria Geral

da União (CGU). A busca em documentos institucionais, como Relatórios de Gestão da UFC, Relatórios de Gestão da Ouvidoria, normativos e regulamentos, proporcionou uma base sólida para a análise, permitindo uma compreensão abrangente das práticas e políticas da instituição.

O uso do Painel Resolveu/CGU é uma fonte valiosa para dados relacionados à prestação de contas e resolução de demandas. Essa plataforma é reconhecida por sua confiabilidade na disponibilização de informações sobre ações governamentais. Foi utilizado o filtro período específico na busca, de janeiro de 2017 a 15 de dezembro de 2023, com intuito de fornecer uma linha temporal que permite observar mudanças, tendências e evoluções ao longo desse período. Além do filtro temporal, outros filtros foram aplicados, tais como: Poder Executivo e Instituição de Ensino.

A combinação de fontes, incluindo documentos internos da instituição e dados disponíveis no Painel Resolveu/CGU, amplia a abrangência da pesquisa, proporcionando uma visão mais completa. Essa busca sugere um rigor na coleta de dados, o que é essencial para assegurar a confiabilidade e a precisão das informações analisadas. Essa metodologia contribuirá para a credibilidade e a profundidade da análise apresentada no capítulo.

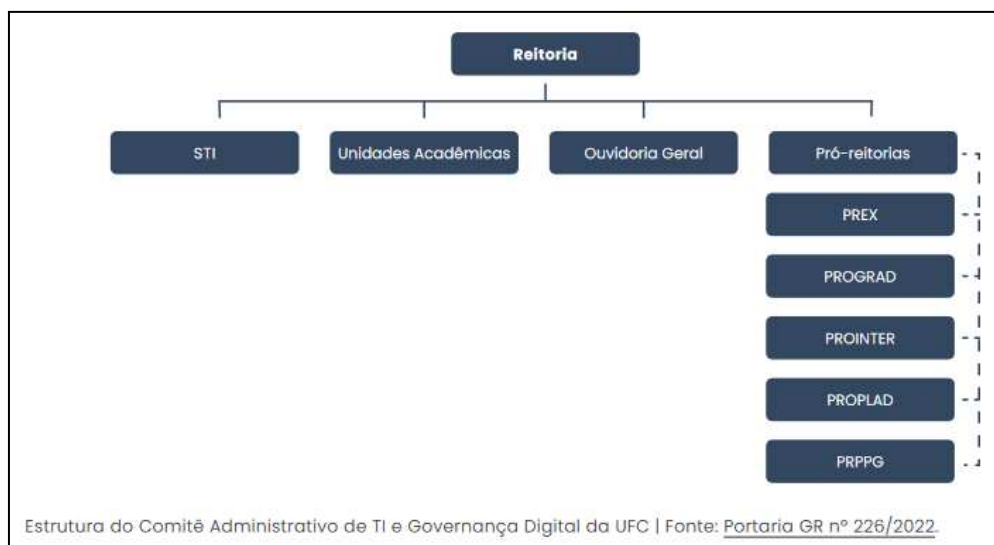
#### **4.1 Modo de Organização da Ouvidoria Geral da UFC**

A Ouvidoria Geral da UFC é um órgão de assessoria da Reitoria, um canal de ligação entre o cidadão e a universidade, a qual visa melhorar e aperfeiçoar os serviços públicos prestados, gerando mais transparência e possibilitando maior participação social na gestão pública.

Um dos instrumentos de destaque para a Governança de TIC da UFC é o Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação e Governança Digital (CATI) da UFC, que representa o Comitê Gestor de TI da instituição. Trata-se de um órgão colegiado, responsável pela definição de políticas de TI na UFC, bem como pela aprovação e acompanhamento do Plano Diretor de TIC.

Dessa forma, a atuação do CATI é fundamental para o sistema de Governança de TI da UFC, direcionando decisões e deliberando, de modo estratégico, sobre os planos e políticas de TI para toda a universidade, além da priorização dos projetos e ações de TI.

**Figura 2:** Localização da Ouvidoria Geral no Organograma da UFC (Comitê CATI)



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Regimento Interno da Ouvidoria Geral da UFC é regulamentado pela Resolução nº 09/CONSUNI, de 09 de março de 2015. Essa unidade visa defender os direitos e interesses da Comunidade Universitária e do público externo. Estabelecendo elos e desburocratizando os trâmites, a Ouvidoria contribui para a democratização da universidade e o aperfeiçoamento dos serviços por ela prestados.

A Ouvidoria Geral tem como visão consolidar-se como uma Ouvidoria Pública de confiança e qualidade, sendo reconhecida em todos os setores da Universidade Federal do Ceará (UFC) e tornando-se referência entre as Ouvidorias das Universidades Federais. Está localizada na Avenida da Universidade, 2995 – Benfica – CEP 60020-181 – Fortaleza – CE (Área III do Centro de Humanidades – ao lado da Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura – FCPC). Possui horário de funcionamento de 8h às 12h e das 13h às 17h.

Os tipos de contatos com a Ouvidoria para registro de manifestações são os canais (do próprio governo) Fala.BR, videoconferência (previamente agendada por e-mail no [ouvidoria@ufc.br](mailto:ouvidoria@ufc.br)), o próprio e-mail institucional [ouvidoria@ufc.br](mailto:ouvidoria@ufc.br), o whatsapp 85-3366.7339 (para contatos, agendamentos, dúvidas e informações) e os telefones (85) 3366.7339 e (85) 3366.7344.

A Ouvidoria Geral da UFC possui uma estrutura com cinco servidores técnico-administrativos, além do Ouvidor. Além disso, o site para tirar dúvidas é o [ouvidoria.ufc.br](http://ouvidoria.ufc.br). Todos esses elementos citados acima são importantes para a compreensão da estrutura e dos canais de comunicação da Ouvidoria.

O governo (Fala.Br) classifica as manifestações em categorias específicas, tornando mais fácil e eficiente o processo de comunicação entre a sociedade e a administração pública. Essas categorias incluem por exemplo:

- **Acesso à informação:** serve para encaminhar pedidos de acesso a informações públicas produzidas ou custodiadas pelo poder público, ressalvadas as hipóteses de sigilo legalmente estabelecidas;
- **Denúncia:** comunicar a ocorrência de ato ilícito, a prática de irregularidade por agentes públicos ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes;
- **Elogio:** demonstrar reconhecimento ou satisfação sobre o serviço público oferecido ou o atendimento recebido;
- **Reclamação:** demonstrar sua insatisfação relativa à prestação de serviço público e à conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização desse serviço;
- **Simplifique:** encaminhar proposta de solução para simplificação da prestação de determinado serviço público (precário, obsoleto, burocrático ou ineficiente);
- **Solicitação:** pedir a adoção de providências por parte dos órgãos e das entidades da administração pública federal;
- **Sugestão:** registrar ideia ou proposta de melhoria de atendimento de serviços públicos prestados por órgãos e entidades da administração pública federal.

#### **4.2 Análise das Manifestações Consolidadas registradas pelo Painel da Controladoria Geral da União**

Foram analisadas as manifestações do período de janeiro de 2017 a 15 de dezembro de 2023 (data de encerramento da coleta de dados nesta pesquisa) pelo sítio governamental Painel Resolveu, criado pela Controladoria-Geral da União (CGU), que é uma ferramenta que reúne informações sobre manifestações de ouvidoria (denúncias, sugestões, solicitações, reclamações, elogios e pedidos de simplificação) que a Administração Pública recebe diariamente pelo sistema Fala.BR. A coleta e interpretação de dados desse sistema permite pesquisar, examinar e comparar indicadores de forma rápida, dinâmica e interativa. Este painel da CGU, visa dar transparência e fornecer dados que auxiliem gestores e cidadãos no

exercício do controle por meio da participação social, contribuindo para geração de relatórios de movimentação de manifestações dentro da Ouvidoria de cada órgão.

Segundo informações retiradas pelo Painel/CGU, a Tabela 1 mostra os dados registrados na UFC no período de 2017-2023.

**Tabela 1:**Resumo de manifestações do Painel Resolveu/CGU da Ouvidoria da UFC no período de 5 anos (2017-2023)

<b>Categoria de Manifestações</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Manifestações Respondidas</b>	5.070	88,32%
<b>Manifestações em Tratamento</b>	48	0,83%
<b>Manifestações Arquivadas</b>	622	10,83%
<b>Manifestações Encaminhadas para Outros Órgãos</b>	67	1,16%
<b>TOTAL DE MANIFESTAÇÕES</b>	<b>5.740</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo a apuração coletada do Painel/CGU, observa-se que, do total de manifestações, 99% foram tratadas dentro do prazo e o tempo médio (dias) de resposta foi de 10,92. Um indicador de comparação nas esferas federais que possuem tempo médio de 16,53 dias para resposta de uma manifestação. O Painel/CGU fornece o comparativo de todos os entes do executivo federal.

Nesse quesito, a Ouvidoria Geral da UFC age em tempo bem inferior ao que a lei prediz ao afirmar tempo de resposta de 30 dias, podendo ser prorrogáveis por igual período (Lei nº 13.460/2017), o que mostra o empenho dos servidores e dos ouvidores que por lá passaram.

Segundo o Fala.Br, site do próprio governo, onde as manifestações são registradas pela sociedade e analisadas pelos servidores, as manifestações só podem ser arquivadas quando o servidor de ouvidoria encerra a manifestação sem registro de resposta conclusiva no sistema. Para tanto, basta o servidor selecionar o motivo e preencher o campo de justificativa. No mesmo momento, uma notificação é enviada ao manifestante (que deixou algum tipo de contato) com o motivo do arquivamento. Contatos anônimos, muitas vezes, deixam de receber a resposta de sua manifestação, mas ela é tratada como o mesmo profissionalismo que as demais.

Para manifestações encaminhadas para outro órgão, é importante frisar que, ao encaminhar uma manifestação para uma ouvidoria de destino, a ouvidoria de origem perde acesso a ela. Isso ocorre porque a ouvidoria originária, ao realizar tal ação, mostra que não detém mais a competência sobre a manifestação. Assim, caso o usuário clique no número de protocolo de qualquer manifestação, será exibida a seguinte mensagem: “Você não possui acesso à manifestação informada”. Em relação a esse tema, informa-se que o único usuário capaz de visualizar o teor das manifestações encaminhadas por um certo órgão de ouvidoria é o administrador do sistema.

Com o uso das ferramentas de filtragem do Painel Resolveu/CGU, de janeiro de 2017 a 15 de dezembro de 2023, foram obtidas as informações apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2:** Tipos de manifestação no período de cinco anos da Ouvidoria Geral UFC

<b>Tipos de manifestações</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Reclamação</b>	1.848	36,1%
<b>Solicitação</b>	1.027	20,1%
<b>Denúncia</b>	742	14,5%
<b>Sugestão</b>	94	1,8%
<b>Elogio</b>	339	6,6%
<b>Simplifique</b>	1	0,00%
<b>Comunicação</b>	1.069	20,9%
<b>TOTAL</b>	<b>5.120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O maior número de manifestações é o de reclamação (36,1%), seguido de comunicação (20,9%) e solicitação (20,1%). Observa-se ainda o número de denúncias (14,5%) e sugestão (1,98%). O que agrada e chama a atenção é o número de elogios (6,6%) que, apesar de um número tímido, ainda aparece no rol das manifestações. Note-se que o simplifica, criado exatamente para auxiliar para desburocratizar a comunicação entre sociedade e administração, no período de cinco anos, apenas foi manifestada por uma única vez.

A divulgação dos dados diminui os gargalos na comunicação, criando um canal direto para informações sem necessidade de deslocamento à Ouvidoria. Os cidadãos podem encontrar informações por conta própria, reduzindo a dependência de intermediários e melhorando a eficiência. A transparência institucional é garantida, oferecendo uma visão clara dos acontecimentos e resoluções na universidade. Isso agiliza a comunicação, permitindo acesso rápido às informações sem depender de canais tradicionais. Essas práticas promovem uma relação colaborativa entre a UFC e seus *stakeholders*.

Os dados coletados, conforme apresentados na Tabela 3, destacam os assuntos mais demandados.

**Tabela 3:** Lista de assuntos com maior número de manifestações respondidas

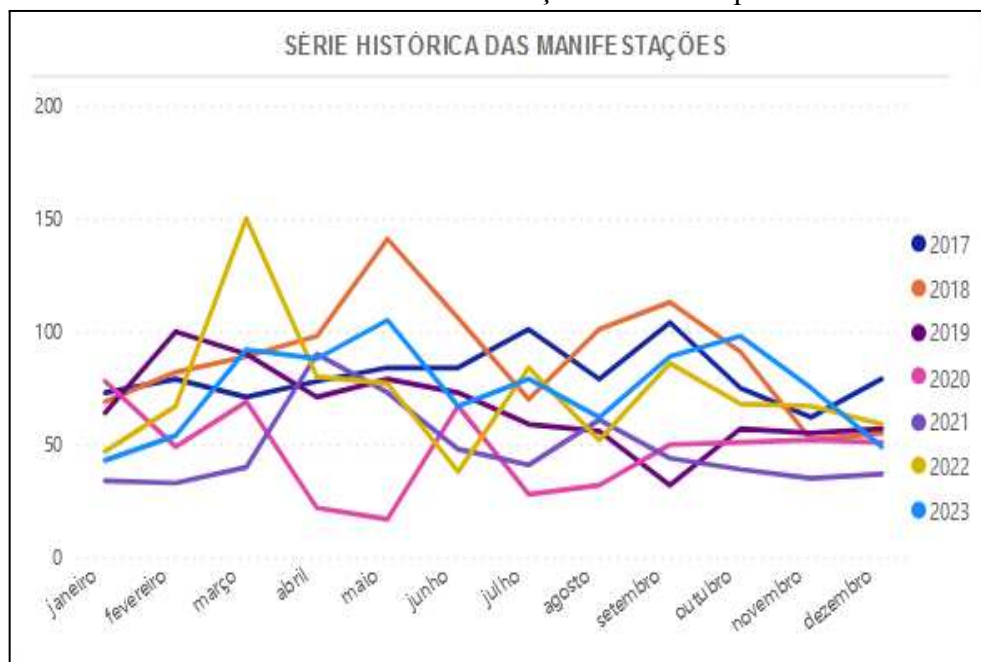
<b>Assunto</b>	<b>Ranking</b>
<b>Educação superior</b>	557
<b>Conduta Docente</b>	448
<b>Atendimento</b>	419
<b>Cotas</b>	349
<b>Universidade e Institutos</b>	342
<b>Outros em Administração</b>	299
<b>Concurso</b>	160
<b>Auxílio</b>	157
<b>Processo Seletivo</b>	154
<b>Certificado ou Diploma</b>	134
<b>Infraestrutura e fomento</b>	132
<b>Recursos Humanos</b>	114
<b>Denúncia Crime</b>	109

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Assuntos como Educação Superior, Conduta Docente, Atendimento e Cotas somam 1.773 manifestações, gerando 30,85% dos assuntos mais demandados pela sociedade. Esse entendimento destaca a importância dessas áreas para a sociedade, indicando que há um interesse considerável e a necessidade de atenção especial para abordar questões e melhorar as práticas nessas categorias. A administração pode direcionar esforços para aprimorar políticas e processos relacionados a esses assuntos, visando melhor atender às expectativas e necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

No Painel Resolveu/CGU, acha-se também o gráfico da série histórica das manifestações por mês, ou seja, é possível ver em gráfico a oscilação do número de manifestações ocorridas no ano. Ao juntar o período em análise (Jan/2017 a 15/dez/23), tem-se o Gráfico 1.



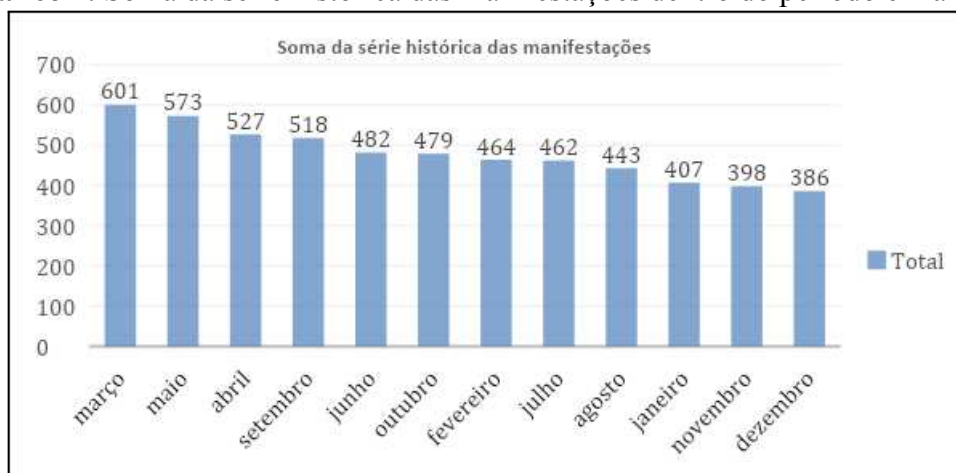
**Gráfico 1:** Série histórica das manifestações dentro do período em análise

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Percebe-se no Gráfico 1 uma oscilação expressiva em 2022 no mês de março. No ano de 2018, houve maior demanda de atividades no mês de maio. As oscilações podem indicar um evento específico ou uma mudança nas circunstâncias que impactou o volume de manifestações. Pode ser útil investigar eventos institucionais, mudanças de políticas ou outros fatores que possam ter influenciado este aumento ou queda repentinos. A alta demanda observada pode ter sido impulsionada por eventos sazonais, como períodos de inscrição, avaliações ou outros marcos acadêmicos.

Ao identificar esses pontos de inflexão, a administração pode analisar mais detalhadamente as circunstâncias específicas associadas a esses meses para compreender melhor os padrões de demanda. Isso possibilitará uma abordagem mais informada na gestão de recursos e na melhoria contínua dos serviços, garantindo uma resposta eficaz às necessidades da comunidade.

Diante dessa interrogação, com as informações que o próprio site do governo fornece, tem-se o Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Soma da série histórica das manifestações dentro do período em análise

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 2 corrobora com a observação anterior. Os meses de março, maio e abril são os de maior demanda da Ouvidoria Geral da UFC. Ao conduzir estudos adicionais, a instituição estaria em uma posição mais forte para otimizar seus serviços, responderia às necessidades da comunidade de maneira mais eficiente e promoveria uma comunicação mais transparente e eficaz.

Outra iniciativa possível, seria uma maior transparência do processo de manifestações na Ouvidoria (seguindo leis como LAI e LGPD), que poderia dissipar possíveis receios dos manifestantes em se identificar e, conseqüentemente, facilitar a comunicação bidirecional. Dessa forma, a unidade poderia fornecer respostas a todas as manifestações, promovendo uma interação mais completa e efetiva entre a instituição e seus usuários. Essas campanhas de comunicação não apenas esclarecem os direitos dos manifestantes, mas também fortalecem a confiança no sistema de ouvidoria.

A taxa de resolutividade da demanda mostra baixo engajamento social, evidenciado pela baixa participação dos usuários na pesquisa de satisfação. Em cinco anos, com mais de 5.000 manifestações, apenas 508 responderam sobre a satisfação, representando menos de 10% da população. Analisando a taxa de resolutividade nesse período, 57% das demandas foram atendidas, 25% não foram atendidas e 18% foram parcialmente atendidas.

Para a pesquisa de satisfação, que versa sobre a relação da satisfação no atendimento das manifestações da Ouvidoria, segundo o site do Governo Federal, Painel Resolveu/CGU, observa-se uma taxa de 63,09% de satisfação média. Considerado acima da média nacional dos órgãos do executivo federal, que é de 37,98%. Porém, observa-se o mesmo problema da população que a taxa de resolutividade, apenas menos de 10% da população das manifestações fizeram uso da ferramenta. Esse seria o momento da sociedade falar como foi

sua experiência ao entrar em contato com a Administração Federal, mas não foi gerado o resultado aguardado.

Realizar uma campanha de conscientização por meio de canais de comunicação como site institucional e e-mail informativos, bem como criar material informativo, como panfletos, cartazes e vídeos, explicando como os cidadãos podem utilizar a ferramenta de ouvidoria, quais são os benefícios e como seus dados são protegidos, poderia incentivar o envio de *feedback* nas pesquisas de satisfação.

Outra forma seria buscar depoimentos positivos de cidadãos que tiveram suas questões resolvidas, destacando casos de sucesso e reconhecendo publicamente a eficácia do serviço. Ao adotar essas estratégias, a ouvidoria poderia criar um ambiente propício para uma participação mais ampla da comunidade, permitindo uma avaliação mais precisa da satisfação dos cidadãos e da eficácia das resoluções.

Silva e Oliveira (2020), em sua pesquisa, afirmam que a análise documental deu indícios de que a Ouvidoria não tem sido efetiva nem no controle social e nem no apoio à gestão da universidade, o que possibilita pensar que uma das causas disso seja uma resistência ao papel da Ouvidoria ou mesmo incompreensão acerca do seu papel não policial.

Para Lessa (2018), a participação só se efetiva e produz resultados positivos quando a organização oferece um tratamento adequado às manifestações, oportunizando respostas que realmente informem e instrumentalizem o indivíduo para a cidadania.

Sendo assim, Biagini (2016, p. 18) destaca que “a ouvidoria universitária tem um papel importante no contexto da instituição em função de ser considerada uma ferramenta, que permite a mudança na gestão da organização, influenciando as políticas públicas”. Destaca, ainda, que “é fundamental conhecer como a Ouvidoria se apresenta na organização a que pertence, uma vez que deve ter condições adequadas para atuar e provocar mudanças que se façam necessárias no contexto da organização” (Biagini, 2016, p. 18).

#### **4.3 Análise das Manifestações Consolidadas registradas pela Ouvidoria Geral da UFC**

Segundo o relatório da Ouvidoria Geral da UFC, além do recebimento de manifestações por meio da Plataforma Fala.BR, a Ouvidoria Geral realiza atendimentos presenciais na sede da Ouvidoria Geral e por telefone fixo, bem como realiza atendimentos virtuais, por meio do *Whatsapp* (85) 3366.7339, do e-mail [ouvidoria@ufc.br](mailto:ouvidoria@ufc.br) e de videoconferência.

Como as informações são concedidas ou por meio de solicitações diretas de acesso à informação ou publicadas para cumprimento de lei (publicação de dados no relatório de gestão), não foram encontrados dados disponíveis para o ano de 2023 até o momento da pesquisa.

Percebeu-se essas duas dificuldades: (1) recortes do relatório de gestão e (2) ingerência de séries históricas de dados. Sugere-se que seja estabelecido um protocolo de padronização para a coleta e armazenamento de dados ao longo do tempo, a fim de certificar-se de que as séries históricas de dados são consistentes e comparáveis, facilitando a análise temporal e identificação de tendências.

Com as dificuldades encontradas, questiona-se se Ouvidoria Geral da UFC está tratando os dados e transformando em informações estratégicas para encaminhar a Administração Superior, se a Administração Superior e suas ramificações (Pró-Reitorias e Unidades Acadêmicas) estão fazendo uso dos dados da Ouvidoria, antes de planejar qualquer ação dentro de suas unidades, e se o Comitê de Governança da UFC faz uso dos dados da Ouvidoria, antes de tomar alguma decisão sobre os serviços prestados pela UFC.

#### 4.3.1 *Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2019*

No período entre 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019, foram registrados no sistema Fala.BR/CGU e encaminhadas à Ouvidoria Geral da UFC o total de 789 manifestações. Foram contabilizados 375 atendimentos pelos meios alternativos deste setor (Presencial, Telefone e E-mail) e 431 pedidos de informações pelo sistema e-SIC (Serviço de Informação ao Cidadão).

**Figura 3:** Histórico geral das demandas 2017-2019 da Ouvidoria Geral da UFC



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Esse é um dado do relatório da ouvidoria de 2019. Nesse relatório, foram realizadas as comparações com anos anteriores, por isso 2017 e 2018. Coletou-se relatórios da ouvidoria de 2019,2020,2021,2022. Não houve coleta referente ao ano de 2023, uma vez que este ano só será lançado em 2024, e é necessário fechar o mês de dezembro para iniciar a elaboração do relatório ano base 2023.

O gráfico confirma os dados apresentados na Tabela 2 deste trabalho (Tipos de manifestação no período de cinco anos da Ouvidoria Geral UFC), evidenciando que, conforme indicado no site do Governo Federal, as manifestações classificadas como 'Reclamação' e 'Solicitação' são numericamente as mais frequentes.

Ainda em 2019, os cinco assuntos mais solicitados em 2019 foram: Graduação (107), Conduta de Agente Público (97), Atendimento (76), Administração e Planejamento (50) e Infraestrutura e Manutenção (36). De maneira geral, essas manifestações são pertinentes à melhoria de serviços acadêmicos e administrativos ofertados pela Universidade à sociedade.

Também elencado e percebido nos documentos institucionais, a pesquisa de satisfação teve baixa adesão. Segundo relatório de 2019, das 789 manifestações, foram registrados apenas 92 respondentes, o que significa menos de 10% das manifestações recebidas.

O que a gestão de uma Ouvidoria pode fazer é um convite ao controle social, apresentando resultados satisfatórios dos seus serviços, que devem ser prestados com linguagem acessível. A cultura do sigilo pode ser combatida com os procedimentos entregues pela burocracia legal (Lei de Acesso à Informação), mas também pela credibilidade do SIC (administrado pela Ouvidoria) e pela educação em prol da transparência ativa, encampada por esse setor.

Para Abi-Eçab (2020), com uma proposta de conteúdo crítico e transformador, a pesquisa de satisfação deve utilizar um campo de atuação interdisciplinar e de interação entre as seguintes esferas: qualidade de vida, ambiente, sustentabilidade, acesso à informação e direitos, entre outras possíveis categorias. Para abordar de maneira eficaz as demandas dos estudantes, é necessário englobar temas sociais, culturais, ambientais, esportivos, de lazer, além de pesquisa e oportunidades de empregabilidade – tradicionalmente percebidos como demandas dos estudantes. As complexidades e dinâmicas do território universitário, bem como os rebatimentos dessas realidades na vida dos sujeitos, devem ser percebidos e mensurados para posterior intervenção institucional.

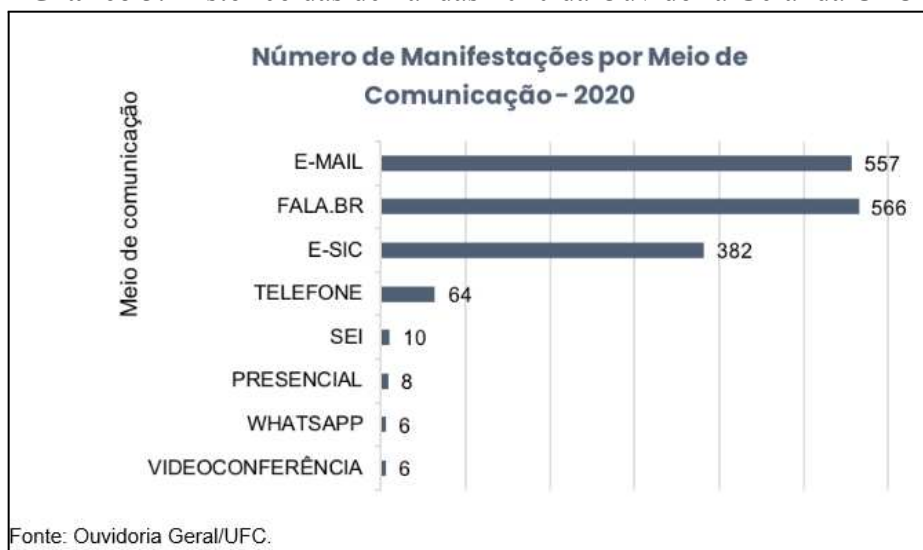
#### ***4.3.2 Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2020***

No relatório de gestão de 2020, por causa da crise pandêmica COVID-19 e seu isolamento social, a Ouvidoria precisou inovar seus processos de atendimento para continuar prestando seus serviços sem perda da qualidade. Os atendimentos presenciais e telefônicos foram interrompidos em março, e foram retomados apenas em 01 de outubro de 2021, segundo relatório de gestão deste ano, pois era aguardada a evolução ou involução da doença.

A Ouvidoria conseguiu intervir durante a crise, criando oportunidade de atendimento por meio da tecnologia. O número de atendimentos pelos sistemas do governo continuou em uso, mas o uso do e-mail oficial aumentou consideravelmente, além do uso de aplicativos para mensagens instantâneas e aplicativos para videoconferência, sendo previamente agendados por e-mail.

Sendo assim, a Ouvidoria da UFC manteve-se alinhada ao objetivo estratégico da UFC de “proporcionar infraestrutura física adequada, com foco na economicidade, na sustentabilidade e na acessibilidade”. Esse alinhamento sugere uma abordagem proativa da Ouvidoria em relação às metas estratégicas da UFC, demonstrando um compromisso com a qualidade dos serviços prestados e a satisfação da comunidade acadêmica e da sociedade, em geral.

No Relatório de Gestão da Ouvidoria ano-base 2020, tem-se que, no ano de crise, houve 1.655 manifestações, juntando o canal do Governo Federal e os canais alternativos de comunicação. O acréscimo foi de 42,18% no número de atendimentos em relação a 2019, mesmo sem o atendimento presencial e telefônico na maior parte do ano.

**Gráfico 3:** Histórico das demandas 2020 da Ouvidoria Geral da UFC

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Portanto, mais um objetivo estratégico foi considerado nas ações da Ouvidoria Geral da UFC, o “aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos da Gestão, garantindo a sustentabilidade orçamentária/financeira”, pois são em situações de crise que melhor é observado que os servidores da UFC estão atentos às necessidades da sociedade. A capacidade de atender às necessidades da sociedade, mesmo em tempos desafiadores, demonstra um compromisso contínuo com a qualidade e a responsabilidade financeira, fatores cruciais para a sustentabilidade orçamentária e financeira da instituição.

Ao analisar de forma mais detalhada como a Ouvidoria contribuiu para aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos processos da gestão em situações específicas de crise, seria possível destacar, em exemplos concretos, os impactos positivos de suas ações nesse objetivo estratégico.

Segundo o site do Governo Federal Fala.Br, os assuntos mais demandados em 2020 foram: cotas (76), conduta docente (62), atendimento (57), educação superior (52), auxílio (35), coronavírus/COVID-19 (17), universidade e institutos (14), matrículas (13), agente público (13), concurso (11) e licitações (11).

Porém, durante a pesquisa documental, nota-se a identificação de inconsistências nos dados dos relatórios da Ouvidoria Geral. Informações geradas em anos anteriores não têm os mesmos indicadores de desempenho do ano em questão. A consistência e precisão dos dados são cruciais para análises e tomadas de decisão informadas. Poderia o setor avaliar os procedimentos de coleta de dados da unidade para garantir que sejam consistentes e alinhados ao longo do tempo. Isso pode incluir a revisão de formulários, métodos de registro e

processos de documentação. Lidar com inconsistências em dados é um desafio comum, mas uma abordagem cuidadosa e colaborativa pode ajudar a resolver essas questões e aprimorar a confiabilidade das informações apresentadas nos relatórios.

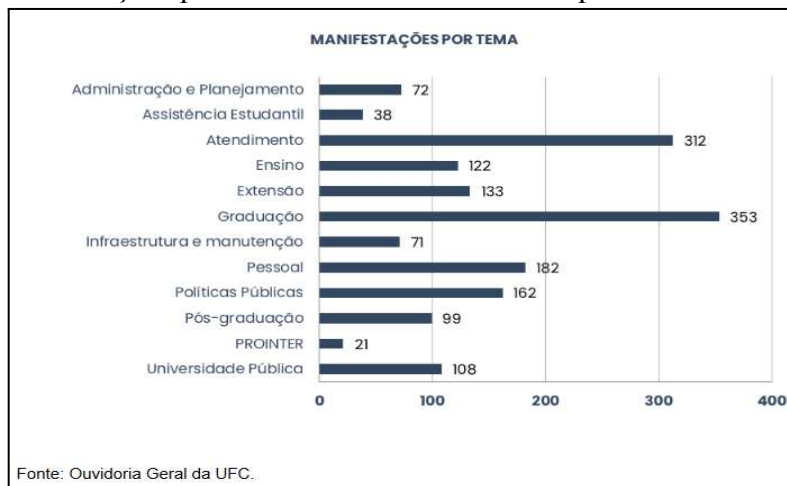
#### 4.3.3 *Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC no ano base 2021*

No Relatório de Gestão da Ouvidoria 2021, relata-se que foram realizados 882 atendimentos pela Plataforma Fala.BR, 592 atendimentos por e-mail, 07 atendimentos presenciais, 57 atendimentos telefônicos, 132 por aplicativo de *Whatsapp* e 03 atendimentos via Sistema Eletrônico de Informações (SEI/UFC), totalizando 1.673 manifestações durante o ano. Teve ainda a confecção de 06 relatórios internos solicitados pelos setores da instituição e 13 atendimentos via aplicativo de videoconferência.

Em 2021, a Ouvidoria Geral fez o primeiro teste e classificou internamente as demandas por grandes temas identificados e analisados, podendo incluir temas relacionados a serviços acadêmicos, administrativos, infraestrutura, políticas institucionais, temas mais prevalentes e que poderiam requerer maior atenção.

São eles: administração e planejamento, assistência estudantil, atendimento, ensino (específico para metodologias de ensino), extensão, graduação, infraestrutura e manutenção, pessoal, políticas públicas, pós-graduação, PROINTER (relacionado apenas a essa pró-reitoria) e universidade pública. No gráfico 5 a seguir, observa-se a quantidade de manifestações por tema no ano de 2021.

**Gráfico 4:** Manifestações por área temática classificadas pela Ouvidoria Geral em 2021

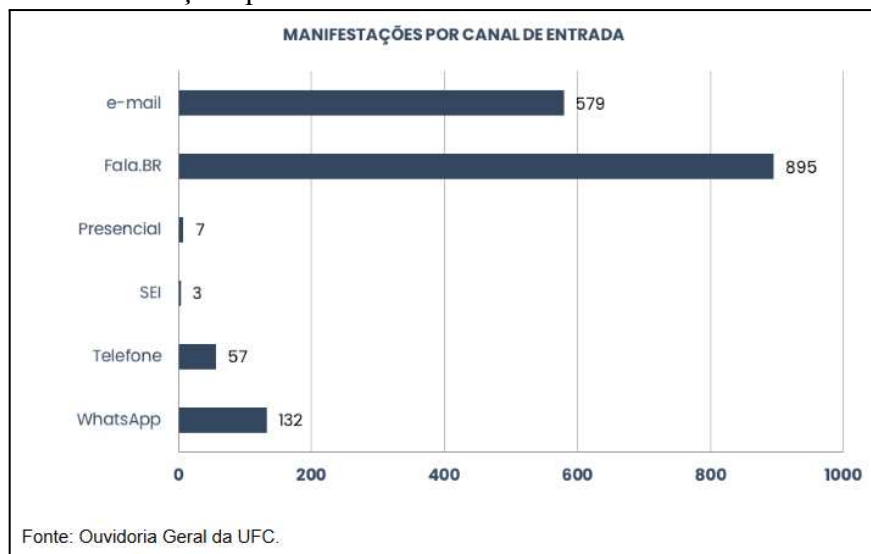




Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Percebe-se pelo gráfico, que os temas mais demandados foram Graduação (353), Atendimento (312), Pessoal (182) e Políticas Públicas (162). O Relatório não deixa claro quais são os assuntos tratados nesses grandes temas, talvez a Ouvidoria pudesse explicar melhor cada tópico.

**Gráfico 5:** Manifestações por canal de entrada na Ouvidoria Geral da UFC em 2021



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No gráfico 6, onde é apresentado um resumo de manifestações, é possível perceber que mesmo continuando em situação pandêmica, mas com o teletrabalho instalado e um planejamento adequado, considerando os pilares de integridade, eficiência, respeito às diversidades e empatia, o atendimento da Ouvidoria Geral da UFC continuou ativo e sendo prestado com excelência, sempre em prol da melhoria do serviço público e do fomento da participação social.

A manutenção de um atendimento eficiente, mesmo em tempos de pandemia, reflete o comprometimento da Ouvidoria em continuar atendendo às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Ao reconhecer e destacar esses aspectos positivos, a instituição reforça seu compromisso com a qualidade na prestação de serviços, mesmo em condições adversas, promovendo assim a confiança e a satisfação dos usuários e dos servidores que compõem a Ouvidoria.

As manifestações digitais superaram os canais presenciais e telefônicos, consolidando-se pelo sítio do Governo Federal, *e-mail* institucional e aplicativos de mensagens. A videoconferência é uma alternativa eficaz para atender a comunidade de outros

*campi* da UFC, reforçando a escuta ativa da Ouvidoria. Essa adaptação dos meios de comunicação demonstra o compromisso da Ouvidoria em atender melhor às demandas acadêmicas.

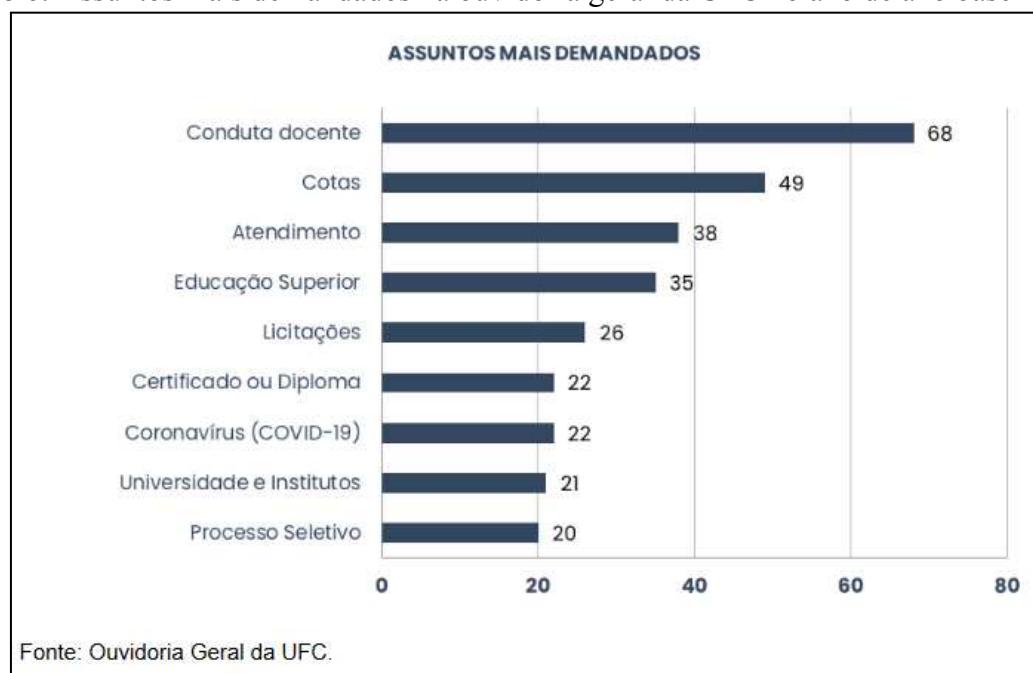
Com a continuidade da crise sanitária, o aumento dos atendimentos persistiu, mas em ritmo mais lento, tendo um acréscimo de apenas 1,09%, no número de atendimentos de 2020 para 2021, considerando o retorno do atendimento presencial no mês de outubro.

Sobre a pesquisa de satisfação, o Relatório de Gestão de 2021 diz que em 2020, conforme o site do Governo, administrado pela CGU, das 566 manifestações da Plataforma Fala.BR, foram registradas apenas 68 respostas, o que significa que apenas 12,01% das manifestações recebidas ofereceram *feedback* no formulário de pesquisa de satisfação. Em 2021, foram registradas 575 manifestações, porém apenas 63 respostas ao formulário, perfazendo um total de 10,96%. E conclui que “apesar do aumento de manifestações, o número de respostas foi menor.”

Ou seja, tem-se aqui uma conclusão de que a sociedade não participa efetivamente das pesquisas de satisfação. A universidade poderia colocar como pauta para discussão no seu conselho de governança, uma campanha elaborada pelo setor de comunicação para que a sociedade interaja mais com esse *feedback*, ressaltando a importância de a própria universidade conhecer onde estão suas maiores falhas e ter a chance de melhorar seus serviços. Ao explorar esses aspectos, seria possível entender melhor a dinâmica da participação da sociedade nas pesquisas de satisfação e otimizar os canais de comunicação para garantir a efetiva participação da comunidade nas iniciativas da Ouvidoria.

Ao proporcionar canais eficazes de comunicação, a universidade não apenas demonstra sua disposição para ouvir, mas também cria uma oportunidade valiosa para receber *feedback*, sugestões e preocupações da sociedade. A partir dessas interações, a universidade pode implementar ações concretas e estratégias de melhoria, garantindo que os serviços oferecidos atendam efetivamente às expectativas e necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade, em geral.

Esse ciclo de *feedback* e ação é fundamental para promover a transparência, a *accountability* e a efetividade no setor público. Ele reflete um compromisso mútuo em buscar constantemente aprimoramentos, contribuindo para um ambiente mais eficiente, inclusivo e orientado ao usuário. A percepção da universidade como uma instituição receptiva às demandas da sociedade é fundamental para a construção de uma relação de confiança.

**Gráfico 6:** Assuntos mais demandados na ouvidoria geral da UFC no ano de ano base 2021

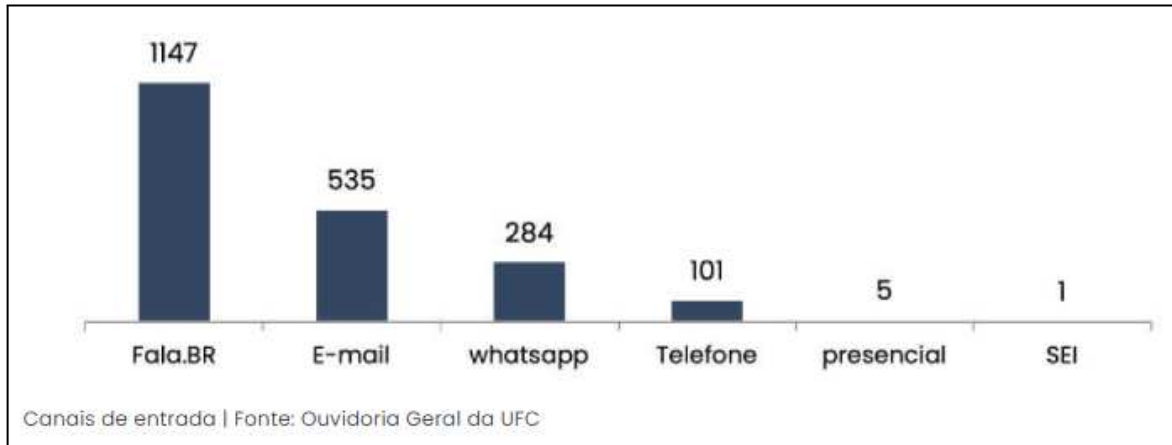
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os assuntos mais demandados em 2021, conforme gráfico 7, pela Plataforma Fala.BR foram: conduta docente (68), Cotas (49), atendimento (38), educação superior (35), licitações (26), certificado ou diploma (22), coronavírus (COVID-19) (22), universidade e institutos (21) e processo seletivo (20 demandas).

#### **4.3.4 Detalhamento das Manifestações junto à Ouvidoria Geral a UFC em ano base 2022**

Durante o ano base de 2022, foram realizados 1.147 atendimentos pela Plataforma Fala.BR, sendo 535 atendimentos por e-mail, 5 atendimentos presenciais, 1 (um) via SEI; 101 atendimentos telefônicos, e 284 por *Whatsapp*, totalizando 2.073 manifestações durante o ano. Além desses atendimentos, a Ouvidoria confeccionou 6 relatórios internos e participou de 17 videoconferências, vide o gráfico 7. O tempo médio de resposta das manifestações de Ouvidoria e de acesso à informação foi de 11,475 dias, superando o tempo médio de 2021, que foi de 15,03 dias.

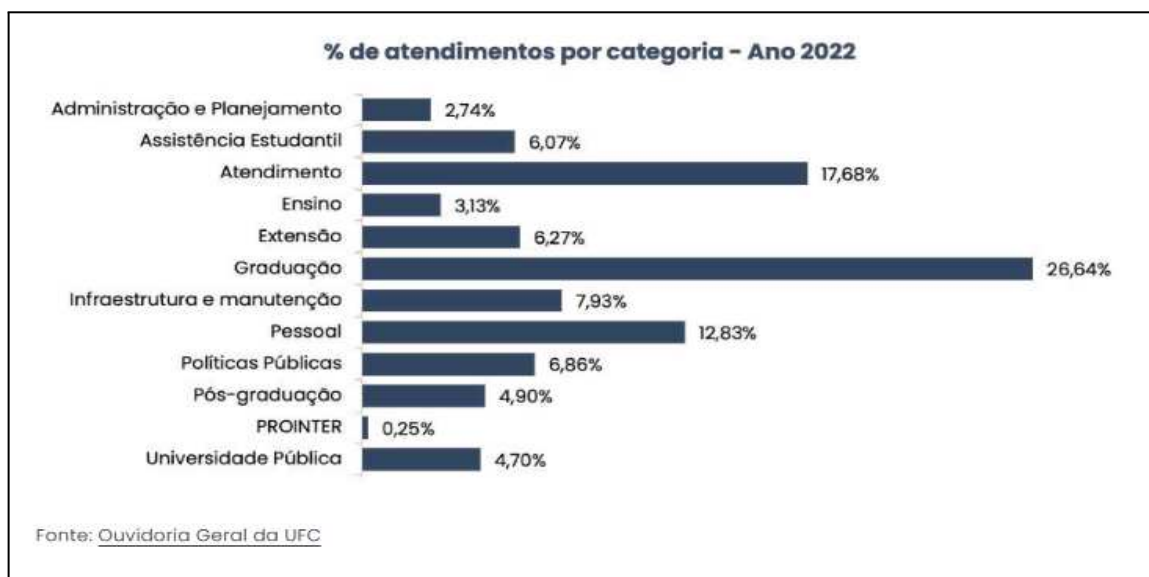
**Gráfico 7:** Canais de entrada de comunicação com ouvidoria geral da UFC no ano base de 2022



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Novamente, utilizando-se de grandes temas, a Ouvidoria Geral, em 2022, assim classificou as suas manifestações, visualizando-se no Gráfico 8.

**Gráfico 8:** Manifestações por área temática classificadas pela Ouvidoria Geral em ano base 2022



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Pelo Gráfico 8, percebe-se que, neste ano, o tema “graduação” (26,64%) foi o mais demandado pela sociedade. Seguido dos temas “atendimento” (17,68%) e “pessoal” (12,83%).

Ao analisar todos os anos dos relatórios institucionais aqui elencados (2019, 2020, 2021, 2022) sobre os assuntos mais demandados, foi confirmado a assertiva do site do Governo Federal (Painel Resolveu/CGU), quando elenca que os temas “atendimento”, “conduta docente” e “cotas” são o rol das principais manifestações.

#### 4.4 Análise da Ouvidoria Geral da UFC como órgão de *Report*

Essa repetição de padrões e resultados dos gráficos analisados, ao longo dos anos, não apenas valida as informações do Painel Resolveu/CGU do Governo Federal, mas também destaca a relevância contínua desses assuntos para os membros da comunidade acadêmica. Além disso, reforça a importância estratégica da Ouvidoria como um canal efetivo de comunicação (*report*) entre a instituição e a sociedade.

Se fossem adotadas boas práticas de gestão e comunicação, a instituição poderia promover uma cultura de transparência, aprendizado contínuo e responsabilidade, permitindo que todas as unidades (acadêmicas ou administrativas) entendessem melhor as preocupações da sociedade e tomassem medidas proativas para aprimorarem seus processos e serviços.

Além disso, essa abordagem permitiria uma atuação mais ágil na identificação de possíveis desvios, correção de rumos e implementação de melhorias contínuas em diferentes áreas da instituição. As informações acompanhadas de forma estratégica também possibilitam respostas mais rápidas aos desafios emergentes.

A falta de continuidade na gestão pode resultar em mandatos com esforços e metas divergentes. Como não existe um perfil definido para o Ouvidor, seja por lei ou resoluções internas, e também não há planos gerenciais estabelecidos para serem seguidos independentemente da gestão, essa lacuna compromete a coesão administrativa.

A utilização da Ouvidoria como canal para expressar sugestões, preocupações, elogios e reclamações é essencial para promover a transparência, a participação cidadã e a efetividade na gestão universitária. Ao analisar essas manifestações de forma aberta e receptiva, a UFC tem a oportunidade de direcionar seus esforços para áreas específicas que podem beneficiar tanto os estudantes quanto os demais membros da comunidade.

Espera-se que a análise dessas manifestações e ações resultantes contribuam para um ambiente universitário mais eficiente, inclusivo e alinhado com as necessidades da sociedade que ela serve. Essa prática demonstra um compromisso contínuo com a qualidade e a excelência na prestação de serviços acadêmicos e administrativos.

##### 4.4.1 *Controle de Qualidade na implantação da Ouvidoria Geral da UFC*

Conforme os achados no referencial teórico, o estudo de Abi-Eçab (2020), quanto às principais ações de competência de Ouvidorias Universitárias, será utilizado como métrica para definição de controle de qualidade na implantação da Ouvidoria Geral da UFC.

Para Abi-Eçab (2020), o fluxo indicativo das principais funções são: (1) Receber manifestações sobre atividades e ações desenvolvidas pela IES; (2) Acompanhar as manifestações até o seu encerramento; (3) Atuar em conformidade com a legislação e princípios da Administração Pública; (4) Garantir a confidencialidade das informações; (5) Promover a mediação e resolução de conflitos quando necessário; (6) Propor melhorias aos serviços e processos institucionais; e (7) Facilitar o canal de diálogo entre comunidade e IES.

Ao analisar os documentos internos da instituição de ensino superior e documentos produzidos pela própria Ouvidoria, além de dados retirados do próprio sítio do Governo Federal, pode-se responder se a Ouvidoria Geral da UFC executa todas as funções tidas como principais por Abi-Eçab (2020).

A Ouvidoria da UFC (1) recebe e (2) acompanha as manifestações tanto pelo sítio do Governo Federal gerenciado pela CGU, quanto por meios de gestão próprio do setor da instituição, como atendimentos presenciais na sede da Ouvidoria Geral, telefone fixo, atendimentos virtuais, e-mail institucional e por videoconferência.

Conforme relatórios pela instituição para prestação de contas ao Tribunal de Contas da União, o relatório de gestão, a Ouvidoria da UFC (3) segue a legislação e princípios da administração pública, bem como, (4) garante a confidencialidade das informações, quando aplica a Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Dentro das funções de receber e acompanhar manifestações, seguindo a legislação e princípios da Administração Pública, garantindo a confidencialidade das informações, é inerente ao órgão Ouvidoria à promoção de mediação e resolução de conflitos, quando necessário. A imparcialidade, prevista na função 5 pela autora Abi-Eçab, também é praticada nessa instituição de ensino, visto que não há denúncias ou reclamações no sítio do Governo Federal sobre a sua incapacidade de resolver conflitos.

Ao analisar dados coletados de relatórios internos da própria Ouvidoria, percebeu-se o esforço, durante a pandemia da COVID-19, em aproximar e facilitar o canal de diálogo entre a comunidade e a Instituição de Ensino Superior (IES). É relatado que a Ouvidoria precisou inovar seus processos de atendimento para continuar prestando seus serviços sem perda da qualidade. Dessa forma, o item 7 das principais funções também é atendido pela UFC.

A função “propor melhorias aos serviços e processos institucionais” é base para esta pesquisa que busca analisar como é possível utilizar as informações disponíveis levantadas pela Ouvidoria Geral da UFC para uso nos planos de gestão de forma mais eficiente. Identificou-se no setor uma abordagem proativa quanto à contabilização e identificação de tendências e padrões nas manifestações. No entanto, a Ouvidoria não repassa essas

informações para a Administração Superior em formato de relatórios que destacam áreas específicas que estão em ascensão no número de manifestações.

Ao longo dos três anos analisados (2019, 2020 e 2021), alguns temas emergiram como recorrentes nas manifestações registradas pela Ouvidoria Geral da UFC. Entre os tópicos mais demandados estão: Graduação, Conduta de Agente Público, Atendimento, Administração e Planejamento, Cotas e Infraestrutura e Manutenção. Esses tópicos refletem as principais preocupações da comunidade acadêmica, com ênfase nas questões acadêmicas, administrativas e de inclusão social.

## 5 CONCLUSÃO

A pergunta que se fez nesta pesquisa foi: Como a Ouvidoria Geral da UFC pode contribuir para uma gestão eficiente, enquanto unidade de *report*? Nesse sentido, viu-se que a Controladoria-Geral da União (CGU) teve uma iniciativa importante para aumentar a transparência e combater a corrupção no Poder Executivo federal. Em maio de 2013, houve a construção de um sistema de informação gerencial de maneira participativa, envolvendo diferentes partes interessadas para garantir que o sistema atendesse às necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

O sistema de ouvidorias (Fala.Br) tem como objetivo principal proporcionar um canal de comunicação direto entre o cidadão e o Governo, permitindo que os cidadãos possam apresentar suas reclamações, sugestões, denúncias e elogios. Esse mecanismo não apenas promove a transparência, mas também fortalece o controle social, permitindo que a sociedade civil participe ativamente na fiscalização e na melhoria dos serviços públicos.

Com a participação ativa de diversos setores na construção do sistema, foi possível desenvolver uma ferramenta mais eficaz e alinhada com as demandas da população, contribuindo para um Governo mais aberto e responsivo.

Para alcançar tal objetivo, foram traçados outros específicos. Como primeiro objetivo específico a ser alcançado, no intuito de evidenciar o modelo de organização da Ouvidoria Geral da UFC, foram analisados, como fontes de pesquisa, documentos oriundos do próprio sítio da unidade em análise e o Relatório de Gestão da Universidade para o ano base de 2022.

Nota-se que a Ouvidoria da UFC adota práticas regidas pela Controladoria-Geral da União (CGU) e segue as legislações nacionais de proteção de dados informacionais, no entanto, a ausência dessa instituição na Rede Nacional de Ouvidorias (RENOUV) é um ponto

relevante. No Ceará, representando as Instituições de Ensino Superior, apenas a UNILAB e a UVA/SOBRAL participam da rede nacional de ouvidorias.

Instituída pelo Decreto nº 9.492/2018, a rede visa integrar e fortalecer as ouvidorias públicas no Brasil, promovendo a troca de experiências e a padronização de práticas. Objetiva, também integrar as ações de simplificação desenvolvidas pelas ouvidorias dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Coordenada pela Ouvidoria-Geral da União, a Rede permite que todas as ouvidorias que aderirem possam, além de utilizar o sistema Fala.BR (CGU) para registro de manifestações, ter acesso a ações de capacitação para agentes públicos em temas como ouvidoria, acesso à informação e simplificação de serviços, entre outros.

No segundo objetivo específico, temos a análise das manifestações consolidadas registradas pela Controladoria Geral da União e pela Ouvidoria Geral da UFC. Foram utilizados os Relatórios de Gestão anuais da UFC e Relatórios Gerenciais da Unidade durante a periodicidade proposta (janeiro de 2017 a dezembro de 2022).

A Ouvidoria registra e contabiliza o número de demandas recebidas, categorizando-as de acordo com suas naturezas, tópicos ou áreas específicas. Registra inclusive, de forma proativa, em categorias, além das elencadas pelo controle do sistema da CGU. Através da contabilização, a Ouvidoria pode identificar tendências e padrões nas manifestações.

O achado da pesquisa revela uma falha na comunicação estratégica entre a Ouvidoria e a Administração Superior. Apesar de coletar informações únicas, a Ouvidoria não as transmite de maneira que permita a formulação de planos de melhorias eficazes aos demais setores. Relatórios que destacam áreas específicas com aumento no número de manifestações poderiam ajudar na identificação de problemas e na implementação de melhorias do funcionamento do órgão. Esses relatórios poderiam incluir análises e interpretações dos dados para facilitar a identificação de problemas e a tomada de decisões. Isso pode envolver ajustes em políticas, processos ou melhoria na comunicação.

Quanto ao terceiro objetivo específico, avaliar a presença de características de unidade de *report* na Ouvidoria da UFC, foram feitas análises com base nos resultados encontrados no sítio Painel Resolveu, administrado pela CGU do Governo Federal.

Quanto à participação em reuniões de colegiados, é compreensível que possa haver receios ou interpretações equivocadas por parte de gestores que vejam a presença da Ouvidoria como uma forma de fiscalização ou como impertinente. No entanto, é fundamental esclarecer que a Ouvidoria tem um papel essencial na promoção da transparência, da melhoria dos processos e da garantia dos direitos dos membros da comunidade acadêmica.



A falta de um orçamento próprio pode realmente limitar a capacidade da Ouvidoria de realizar campanhas *intercampi* e outras atividades que poderiam promover sua função e importância. Sem recursos dedicados, a Ouvidoria depende da disponibilidade da gestão superior para dedicar parte do orçamento para apoiar suas iniciativas em uma ação de Ouvidoria itinerante; uma comunicação mais próxima da comunidade, por exemplo.

Ainda na análise da Ouvidoria da UFC, acentua-se a necessidade de reduzir a frequência/periodicidade da divulgação dos resultados e relatórios gerenciais, bem como de realizar reuniões regulares com os demais setores da Administração Superior para orientações sobre o controle interno. Por último, ressalta-se a ausência de iniciativas por parte da Ouvidoria da UFC no que diz respeito à participação na formulação de planos de ação. A unidade em análise não pode omitir-se no incentivo e na educação para o controle social, pois não há outro setor na universidade que seja mais interessado e apto a fazer tal serviço.

Uma questão que impacta a capacidade de realizar análises comparativas ano a ano é a falta de consistência na publicação de dados, em que alguns dados publicados em um relatório anual não são incluídos no relatório do ano seguinte. A inconsistência na publicação de dados em relatórios anuais apresenta um desafio para análises comparativas e para a avaliação de tendências ao longo do tempo.

Sem um conjunto de dados consistente e completo, torna-se difícil realizar uma análise precisa e confiável do desempenho e das manifestações. Dito isso, avalia-se que essa é uma das limitações deste estudo.

Um dos pontos positivos é a presença de acompanhamento de atendimento ao cidadão. Há na UFC um processo interno para identificar e registrar manifestações, planilhas com categorias internas próprias, que vão além dos canais governamentais estabelecidos. Isso pode ser útil para manter um registro organizado e facilitar o acompanhamento das manifestações dentro da instituição, mesmo que não haja uma recomendação específica da Controladoria-Geral da União (CGU) para esse procedimento.

Outras características importantes que contribuem para a eficiência e eficácia dos serviços prestados são:

- 1) Boa resolutividade processual: Capacidade de resolver eficientemente as demandas recebidas;
- 2) Baixo custo: Indica uma gestão econômica dos recursos utilizados pela Ouvidoria;
- 3) Alto indicador de credibilidade perante o usuário: Reflete a confiança que os usuários têm na Ouvidoria como um canal efetivo para resolver problemas;

4) Qualidade no atendimento: Garantia de um serviço de atendimento ao usuário de alta qualidade;

5) Baixo percentual de processos atrasados: Indica que a Ouvidoria consegue gerir suas demandas dentro de prazos adequados; e

6) Adesão aos novos meios de tecnologia para acesso remoto: Utilização de tecnologias modernas para facilitar o acesso da sociedade aos serviços da Ouvidoria de maneira remota.

Porém, diante de um cenário positivo, é importante destacar alguns achados que podem afetar a percepção sobre a competência gerencial da Ouvidoria, tais como:

1) Baixa aderência popular na pesquisa de satisfação: A ausência de *feedback* dos usuários pode dificultar a avaliação do desempenho e identificação de áreas de melhoria.

2) Baixa eficiência na publicidade das manifestações: Uma gestão inadequada dos registros pode impactar na capacidade de acompanhar e resolver as demandas de forma eficaz.

3) Divulgação precária dos serviços: Se a Ouvidoria não é bem divulgada, isso pode resultar em baixo conhecimento e utilização pelos membros da comunidade.

Apesar desses desafios, se os resultados das manifestações não têm impacto significativo na gestão como um todo, ou em consequências sociais importantes, isso pode questionar a competência e efetividade do setor, de forma ampla. É importante abordar essas questões para melhorar a transparência, eficiência e impacto da Ouvidoria, garantindo que ela cumpra seu papel de forma efetiva na comunidade e na instituição.

A quantidade de propostas de melhoria para a Ouvidoria da UFC, proposições na análise de resultados, tanto as imediatas como as de médio prazo, evidencia o quanto esse setor ainda pode evoluir para ser efetivo no apoio à gestão estratégica e ao controle social. Para tanto, precisa ter uma interface prática, a mais prática e acessível possível, entre o cidadão e a gestão universitária. O setor pode democratizar e fomentar a participação de maneira efetiva se conseguir se tornar atraente ao usuário.

Reforça-se ainda que a pesquisa de satisfação poderá, também, apresentar a construção de um banco de dados e conhecimentos relevantes para o planejamento da IES no atendimento às demandas da comunidade de estudantes, com ideias e possíveis respostas, identificando limites e desafios e mapeando necessidades objetivas e subjetivas dos sujeitos no contexto do território.

A análise dos dados e documentos indica que a Ouvidoria da UFC não está atuando de forma efetiva como um órgão de *report*. Embora a Ouvidoria Geral esteja em conformidade

com as práticas legais e organizacionais, sua atuação ainda não é estratégica para a Administração Superior.

Isso significa que, apesar de seguir as normas, a Ouvidoria não contribui de maneira significativa para a gestão estratégica e a tomada de decisões da gestão universitária. As ouvidorias eficazes não apenas recebem e tratam reclamações e sugestões, mas também transformam esses dados em *insights* acionáveis que podem orientar melhorias e inovações na instituição.

Diante desse cenário, ressalta-se a necessidade de explorar como transformar a Ouvidoria em um elemento estratégico que contribua efetivamente para os objetivos e melhorias da instituição.

Neste estudo, mesmo que a Ouvidoria Geral da UFC tenha a autonomia e acesso direto à Administração Superior, recomenda-se a melhoria do banco de dados para categorização das manifestações com a possibilidade de criação de indicadores internos que auxiliem o planejamento estratégico e a legislação que lhe dá forças de atuação.

Sendo assim, vê-se o setor de comunicação da Administração Superior trabalhando conjuntamente para reforçar o papel da Ouvidoria e melhorar os pontos negativos elencados. Em um planejamento mais elaborado de ações, a Ouvidoria Geral da UFC poderia criar projetos como a Ouvidoria Itinerante, em que palestras ofertadas pela própria Ouvidoria seriam ministradas com os assuntos mais demandados em todos os *campis* da UFC. Tornando-se, de fato, um setor mais acessível e, com a possibilidade de haver, o aumento nas pesquisas de satisfação.

Nesse sentido, acredita-se que este trabalho entrega uma nova reflexão sobre como pensar as Ouvidorias de Instituições de Ensino. Identifica-se um referencial de estudos sobre sua importância e impacto quando consideradas como órgãos estratégicos, destacando o quanto suas ações são cruciais para o *feedback* dos serviços prestados.

Porém, na academia, ainda não se viu material prático que possa ser executado e servir de apoio na construção de uma Ouvidoria que, de uma função operacional e sem voz dentro dos planos de gestão institucionais, transforme-se em uma Ouvidoria estratégica, chamada a participar ativamente da atualização dos planos de melhorias de toda a Administração Pública.

Essa pesquisa, desta feita, reflete essa lacuna e propõe questões como: "Quais estratégias podem ajudar a reduzir as interpretações negativas e a promover uma colaboração mais eficaz entre a ouvidoria e outros setores da instituição?", "Quais ações e temas podem ser considerados para melhorar a capacidade de análise dos relatórios publicados pelas Ouvidorias das Instituições de Ensino Superior (IES)?" e "Quais canais de participação da

população podem ser criados e incentivados para aquisição de sugestões e novas ideias para a melhoria dos serviços?". Essas três perguntas surgem durante a pesquisa para fomentar novas investigações.

Temas como estratégias para aproximar a ouvidoria da gestão superior, comunicação clara e transparente, parcerias internas, educação e sensibilização, documentação e relatórios periódicos são outros exemplos do que podem ser pesquisados e propostos como material para as Ouvidorias Públicas. Essas áreas são fundamentais para fortalecer a atuação das ouvidorias, tornando-as mais eficazes e integradas aos processos de gestão institucional.

Todos os pontos elencados nesta pesquisa demandam um compromisso profundo das Ouvidorias Universitárias. É crucial que elas estejam conscientes de sua competência e compromisso com a plena cidadania e os direitos da população. Ao se aprofundarem e agregarem valor às suas ações cotidianas, as ouvidorias podem gerar inovações significativas em sua gestão e ampliar a compreensão de sua função social, fortalecendo assim seu papel estratégico dentro das instituições de ensino superior.

Em tempos de desafios globais, como crises econômicas e pandemias, torna-se imperativo que as instituições de ensino superior desenvolvam maior adaptabilidade e resiliência. A capacidade de ajustar rapidamente os processos administrativos, oferecer suporte efetivo aos estudantes e responder às exigências da sociedade é essencial para garantir a continuidade das operações e o cumprimento das suas missões de ensino, pesquisa e extensão.

Os relatórios e o uso das informações geradas pela Ouvidoria Geral são de nível estratégico. O volume de demandas sobre qualquer assunto pode indicar a necessidade de verificar se há desvios de propósito e objetivo previamente estabelecidos. Para maximizar o impacto, esses dados precisam ser incorporados de forma sistemática no planejamento estratégico da universidade, orientando a administração a tomar decisões baseadas em evidências concretas e que reflitam as necessidades da comunidade acadêmica.

A ouvidoria pode ser utilizada de maneira mais estratégica para contribuir de forma efetiva na gestão institucional. Os dados obtidos por esse canal são essenciais para identificar padrões de comportamento e áreas que demandam melhorias, como questões relacionadas ao ensino, infraestrutura e à conduta dos servidores.

Sua atuação como unidade de retroalimentação de dados permitiria que a instituição se ajustasse rapidamente às novas demandas, promovendo a transparência e a *accountability* em um cenário de crise. A Ouvidoria deveria não apenas ajudar a identificar problemas

emergentes, mas também sugerir soluções que fortalecem a resiliência da UFC frente a desafios globais.

A ouvidoria gera uma quantidade substancial de dados que, se analisados adequadamente, podem servir como base para decisões estratégicas da administração universitária. A elaboração de relatórios específicos, que identifiquem áreas de maior demanda, ajudaria a administração superior a focar em melhorias concretas e direcionadas, tornando o processo de gestão mais eficiente e proativo na resolução de problemas.

É necessário fomentar uma cultura de feedback mais ativa, onde os membros da comunidade acadêmica sintam-se incentivados a avaliar os serviços oferecidos pela ouvidoria e a fornecer sugestões para melhorias. Isso pode ser alcançado por meio de campanhas educativas, que expliquem a importância do feedback e demonstrem como ele é utilizado para implementar mudanças positivas nos serviços prestados pela universidade.

Além disso, as informações fornecidas pela Ouvidoria devem ser utilizadas pela administração superior para corrigir desvios de rota e aprimorar os serviços prestados. Em um cenário de escassez de recursos e alta pressão por resultados, essa função se torna ainda mais relevante, pois permite otimizar o uso dos recursos disponíveis e melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Em um mundo cada vez mais volátil e incerto, instituições que conseguem se adaptar e responder rapidamente às demandas da sociedade terão mais chances de prosperar. A Ouvidoria, em seu papel estratégico e foco na melhoria contínua, se posiciona como um elemento central na construção de uma universidade mais resiliente e preparada para enfrentar os desafios do futuro.

## REFERÊNCIAS

- ABI-EÇAB, Alice. Capacidade propositiva das ouvidorias universitárias: um relato de experiência da ouvidoria fmusp. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Ano 3. nº 3. 2020. Disponível em: <http://log.abonacional.org.br/files/revista-abo-n3-2020.pdf>.
- ALVES, Juliana Cruz. **O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária**: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1260>.
- BARROS, Heraldo. **Acompanhamento das Ouvidorias do Governo do Estado de São Paulo**. Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, EAESP-FGV. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8605>.
- BEZERRA, Antônio Gerson; SANO, Hironobu. A ouvidoria como instância de gestão estratégica em instituições de ensino superior (IES): uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica ACTA SAPIENTIA**, [S. l.], v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://actasapientia.com.br/index.php/acsa/article/view/55>.
- BEUREN, Ilse Maria.; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista De Administração Pública**. v. 48 n. 5. 2014.
- BIAGINI, Liane (org). **O Papel da Ouvidoria no Contexto Acadêmico Universitário**: Recife: Editora UFPE, 2016. Disponível em: [https://ouvidoria.ufba.br/sites/ouvidoria.ufba.br/files/o\\_papel\\_da\\_ouvidoria\\_no\\_contexto\\_academico\\_universitario.pdf](https://ouvidoria.ufba.br/sites/ouvidoria.ufba.br/files/o_papel_da_ouvidoria_no_contexto_academico_universitario.pdf).
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25.set. 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014**. Brasília, DF: Senado Federal. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm).
- BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**. Brasília, DF: Senado Federal. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm) Acesso em Set. 2023.
- BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Brasília, DF: Senado Federal. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm).
- BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Brasília, DF: Senado Federal. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm).

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de Ouvidoria Pública**. Ouvidoria Geral da União (OGU): Brasília, 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de boas práticas na aplicação da Lei geral de proteção de dados pessoais nas ouvidorias públicas**. Renov: Brasília, 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília: INEP, 2004.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Institucional**. 2022. Acesso nov. 2021. Disponível em:  
<https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>.

BRASIL. **Relatório de Gestão**: exercício 2020. Brasília, 2021. Acesso nov. 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65266>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracy and Public Management Reform**. Oxford. Jornal da Universidade de Oxford. 2004.

BRITO, Maria Ivoneide de Lima.; AGUIAR, Larissa dos Santos. A ouvidoria da UNB: histórico, Acolhimento e atuação. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**. Ano 3. nº 3. 2020. Disponível em: <http://log.abonacional.org.br/files/revista-abo-n3-2020.pdf>.

BLONSKI, A. et al. Democracia e desenvolvimento: um círculo virtuoso. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 45-60, 2019.

CAMATTI, Tassiara Baldissera. **A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação**. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, 2014.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2012.

DAHER, Germana Fontenele.; MACHADO, Marcus Vinícius Veras.; CAVALCANTE, Nirleide Saraiva Coelho; MIRANDA, Vânia Odete Abreu de. Controladoria no setor público: um estudo teórico-prático no município de Aquiraz-CE. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, nº 1, pp. 367-397, 2017. Acesso em jan. 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.371>.

DIAS, Taisa., CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.17, nº. 3, 2014. Disponível em:  
<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>.

DONADELLI, P. H. M.; MENDES, R. C. L. O. A ouvidoria nas instituições de ensino superior e a efetivação do serviço educacional. **CAMINE: Caminhos da Educação**, v. 3, n. 2, p. 1-9, 2011.

ESTRADA, Rolandro Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

FERNANDES, Fernando Manuel Bessa; MOREIRA, Marcelo Rasga; RIBEIRO, José Mendes. Análise da atuação das ouvidorias estaduais do Sistema Único de Saúde como instâncias participativas. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 40, no. especial, p. 201-212, 2016.

GERÔNIMO, Rosinete Lourenço. **Ouvidoria como ferramenta de gestão de conselhos de profissões**: estudo de caso do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas. Dissertação de Mestrado Profissional em Economia). Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/44759>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLUER, Laura Maria. A Ouvidoria Universitária como espaço de interlocução com os diferentes públicos do ensino superior. In: **Anais... XXIX Congresso brasileiro de ciências da Comunicação**. INTERCOM. Brasília. 2005.

KIPPIN, Henry; STOKER, Gerry; GRIFFITHS, Simon. **Public Services: a new reform agenda**. Bloomsbury Academic. 2013.

LESSA, Alessandra Siqueira. Transparência ativa: como os relatórios de ouvidoria podem orientar a comunicação institucional dos órgãos públicos? **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman** – Ano 1 – nº 1 – 2017/2018. Disponível em: [https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/1\\_3.pdf](https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/1_3.pdf). Acesso em 12 dez. 2023.

LESSA, Alessandra Siqueira. **Ouvidoria e participação do cidadão na democracia brasileira**: a influência da lei 13.460/2017 nas assembleias legislativas estaduais. 2019. Disponível em: [http://ctpol.unb.br/compolitica2019/GT7/gt7\\_Lessa.pdf](http://ctpol.unb.br/compolitica2019/GT7/gt7_Lessa.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.

LIMA, Chussely Souza. Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. **Revista Organicom**, v. 7, n. 12. 2012.

LYRA, Rubens Pinto. A ouvidoria pública no Brasil: modelos em disputa. In: **Anais... do IX Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política (ANCP)**, Brasília, 2014

MARQUES, R. et al. Boas práticas de governança no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 567-588, 2020.

MELO, Monike Silva; LEITÃO, Carla Renata Silva. Características do controle interno nas universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. v.14, n.1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74526>

MENEZES, Ronald do Amaral. **Ouvidorias públicas federais**: análise dos elementos que contribuem para a promoção da gestão social. Brasília: IPEA, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MORAIS, Antonio Gerson Bezerra; SANO, Hironobu . A ouvidoria como instância de gestão estratégica em instituições de ensino superior (IES): uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica ACTA SAPIENTIA**, v.10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://actasapientia.com.br/index.php/acsa/article/view/55/54>.



OLIVEIRA, Debora Tazinasso.; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves. As Ouvidorias do SUS: como a Participação Popular se materializa como Ferramenta de Gestão e Política Pública? **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 15, n. 35, p. 290-310, jan./abr. 2019.

PEDERSEN, Karin Hilmer; JOHANNSEN, Lars. New public governance in the Baltic States: flexible administration and rule bending. **Public Performance & Management Review**, v. 41, n.3, 2018.

PEREIRA, Enilson Araújo. As ouvidorias universitárias no Brasil: um instrumento eficaz de accountability na gestão educacional democrática? In: **Anais... IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. Porto, Portugal, 4, 2014. [http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/EnilsonAraujoPereira\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/EnilsonAraujoPereira_GT2_integral.pdf)

PIRES, Roberto Rocha Coelho. (Org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. Brasília: Ipea, 2011. v. 7.

REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. Viçosa, MG, 2011.

ROMÃO, José Eduardo Elias. **A Efetividade da Ouvidoria Geral da União**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9734>

ROSA, Isabel Cristina Cezar da; MEINHARDT, Moana. A articulação entre a ouvidoria e a autoavaliação institucional: Fortalecendo o processo de planejamento e a gestão universitária. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 24, p. 1-22, 2022.

SANTIAGO, Maria Glícia Conde.; ANDRIOLA, Wagner Bandeira; LIMA, Alberto Sampaio. Governança corporativa: avaliação do uso das melhores práticas em uma Instituição de Ensino Superior (IES). **Revista Educação Linguagem**, v. 6, n. 1, p. 14-34, 2019.

SILVA, Francisco de Assis Félix da; FILHO, Francisco de Assis Félix da Silva; NITÃO, Fabio Formiga; MEDEIROS, Edna Maria Máximo de. O papel da ouvidoria pública e privada: uma evolução incontestável no mundo, no Brasil e na Paraíba. **Temas em Saúde**. v.20 n.6, p. 269-291, 2020. Disponível em: <https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2020/12/20616.pdf>.

SILVA, Jose Irivaldo Alves Oliveira; OLIVEIRA, Thiago Francisco Silva. Ouvidoria e Gestão Pública: uma relação necessária. **HOLOS**, 5, 1-32, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2020.8459>

SCHICK, Allen. Lessons from the crisis. **OECD Journal on Budgeting**, v. 2012, n. 3, p. 1-30, 2013. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/budget-12-5k47tb29wn6h.pdf?expires=1726175205&id=id&accname=guest&checksum=462C1989F610AA7B0E003622FF33C19C>.

UFC. **Estatuto da Universidade Federal do Ceará**. 2020. Disponível em <https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/327-estatuto-da-ufc>. Acesso em: 25.set. 2021.

- UFC. **Secretaria de governança**. 2020a. Disponível em:  
<https://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/37-2/>.
- UFC. **RELATÓRIO DE GESTÃO 2020**. Fortaleza, 2021.
- UFC. **RELATÓRIO DE GESTÃO 2022**. Fortaleza, 2023.
- UFC. **RELATÓRIO DA GESTÃO. ÁREA DE GOVERNANÇA**. Fortaleza, 2023.
- UFC. **RESOLUÇÃO Nº 06/CONSUNI, DE 13 DE AGOSTO DE 2003**. Disponível em:  
[https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/consuni/resolucao\\_consuni\\_2003/resolucao06\\_consuni\\_2003.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2003/resolucao06_consuni_2003.pdf).
- UFC. **RESOLUÇÃO Nº 2/CONSUNI, DE 2 DE MARÇO DE 2014**. Disponível em:  
[https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/consuni/resolucao\\_consuni\\_2014/resolucao02\\_consuni\\_2014.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2014/resolucao02_consuni_2014.pdf) . Acesso em Set, 2023.
- UFC. **RESOLUÇÃO Nº 09/CONSUNI, DE 9 DE MARÇO DE 2015**. Disponível em:  
[https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/consuni/resolucao\\_consuni\\_2015/resolucao09\\_consuni\\_2015.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2015/resolucao09_consuni_2015.pdf).
- USP. **RESOLUÇÃO Nº 7105, DE 02 DE SETEMBRO DE 2015**. Acesso em Nov. 2021.  
Disponível  
em:<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-7105-de-02-de-setembro-de-2015>.
- USP. **RESOLUÇÃO Nº 7107, DE 02 DE SETEMBRO DE 2015**. Acesso em Nov. 2021.  
Disponível  
em:<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-7107-de-02-de-setembro-de-2015>.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VILANOVA, M. A implantação das ouvidorias públicas nas IES. **Revista de Educação e Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 112-130, 2012.
- VISMONA, Edson Luiz. A evolução das ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP, 2011
- WILDBERGER, Mateus.; GILEÁ, José. Post-New Public Management, governance and external control: a necessary dialogue. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e1000986647, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.6647. Disponível em:  
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6647>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- WORLD BANK (WB). **Governance: the World Bank experience**. 1994.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso. 2016.