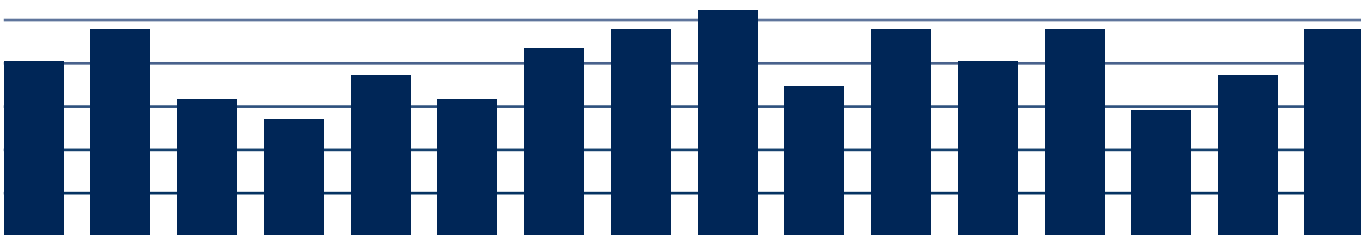


# Coleta OGU 2014

Relatório de Pesquisa



**Presidente**

Sergei Suarez Dillon Soares

**Diretor de Desenvolvimento Institucional**

Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

**Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das  
Instituições e da Democracia**

Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

**Diretor de Estudos e Políticas  
Macroeconômicas**

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

**Diretor de Estudos e Políticas Regionais,  
Urbanas e Ambientais**

Rogério Boueri Miranda

**Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de  
Inovação, Regulação e Infraestrutura**

Fernanda De Negri

**Diretor de Estudos e Políticas Sociais  
Substituto**

Carlos Henrique Leite Corseuil

**Diretor de Estudos e Relações Econômicas e  
Políticas Internacionais**

Renato Coelho Baumann das Neves

**Chefe de Gabinete**

Bernardo Abreu de Medeiros

**Assessor-chefe de Imprensa e  
Comunicação**

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

**Ministro de Estado Chefe da  
Controladoria-Geral da União**

Valdir Moysés Simão

**Secretário-Executivo**

Carlos Higino Ribeiro de Alencar

**Secretário Federal de Controle Interno**

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

**Ouvidor-Geral da União**

Luis Henrique Fanan

**Corregedor-Geral da União**

Waldir João Ferreira da Silva Júnior

**Secretária de Transparência e Prevenção  
da Corrupção**

Patrícia Souto Audi

**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**

Equipe Técnica

*Paulo Marcello Fonseca Marques*

*Edgar Platino Bacelar*

*Paulo André Caminha Guimarães Filho*

*Fernanda Maria Pereira Mendes*

*Débora Queiroz Afonso*

*Vivian Vieira de Souza*

*Paula Paes Montandon*

*Rafaella Rocha do Carmo*

**INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA**

Equipe Técnica

*Ronald do Amaral Menezes (elaboração do relatório final)*

Trabalho realizado no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica 01/2014, celebrado entre a União, por intermédio da Controladoria-Geral da União – CGU e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, cujo extrato foi publicado no Diário Oficial da União de 08 de janeiro de 2014.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República ou da Controladoria-Geral da União.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Tiragem: 1.000 exemplares.

Brasília, 2015

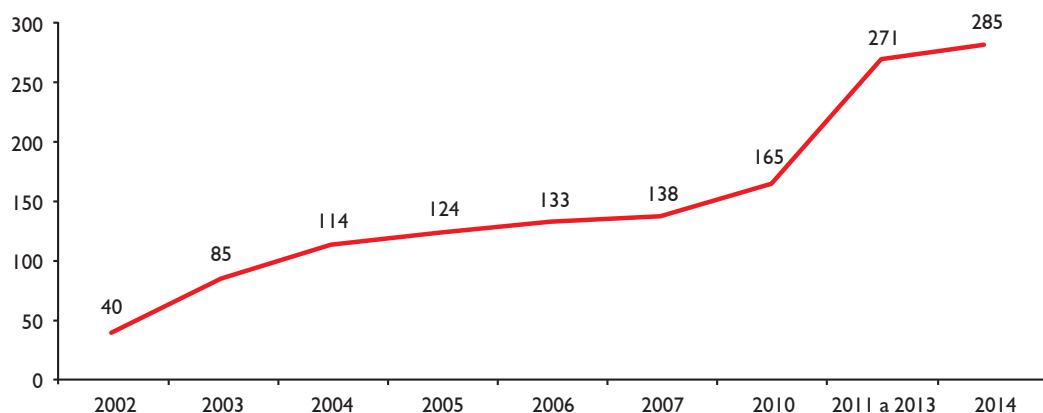
# Sumário

<b>1. Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodologia</b>	<b>7</b>
<b>3. Resultados da Pesquisa</b>	<b>9</b>
3.1. <i>Ouvidorias Participantes</i>	9
3.2. <i>Perfil do Ouvidor</i>	11
3.3. <i>Estrutura Organizacional</i>	18
3.4. <i>Gestão da Ouvidoria</i>	26
3.5. <i>Gestão de Pessoas</i>	43
3.6. <i>Atendimento na Ouvidoria</i>	50
3.7. <i>Dados das Manifestações Recebidas</i>	53
3.8. <i>Lei de Acesso à Informação – LAI</i>	75
3.9. <i>Repercussões das Ações da Ouvidoria</i>	84
3.10. <i>Participação Social</i>	89
<b>4. Conclusão</b>	<b>108</b>
<b>5. Referências</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A. Relação das ouvidorias participantes do “Coleta OGU 2014”</b>	<b>112</b>

# 1. Apresentação

As ouvidorias públicas surgem com maior vigor no esteio do processo de redemocratização do Estado brasileiro, cujo marco mais significativo foi a promulgação da Constituição de 1988. Desde então, o número de ouvidorias públicas tem crescido significativamente. Ao final de 2012, o Ouvidor-Geral da União, José Eduardo Elias Romão, estimava em dois mil o número de ouvidorias públicas no Brasil, sendo mais de 90% desse total representadas pelas ouvidorias estaduais e municipais (CGU, 2012). Em 2014, dados da Ouvidoria-Geral da União (OGU) apontam para um número de 285 ouvidorias no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. O gráfico I apresenta a evolução no número de ouvidorias do Executivo Federal no período 2002-2014.

**GRÁFICO I - Ouvidorias do Poder Executivo Federal - 2002 a 2014**



A OGU, além da função de receber e tratar sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias, também é responsável por coordenar o funcionamento das ouvidorias

do Poder Executivo Federal. Nesse sentido, com o intento de oferecer aos cidadãos não apenas escutas qualificadas de seus problemas, mas, sobretudo, formas eficazes de realização de seus direitos, institui, em 2013, o projeto-piloto “Coleta OGU 2013”, com o objetivo de conhecer as características da atuação das ouvidorias públicas, em especial daquelas vinculadas a órgãos e entidades do Executivo Federal. Tal conhecimento era considerado essencial ao pleno exercício das competências a ela atribuídas no art. 14 da Estrutura Regimental da Controladoria-Geral da União (CGU), aprovada pelo Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013.

Assim, a equipe da Coordenação-Geral de Orientação e Acompanhamento de Ouvidorias da OGU elaborou um conjunto de quesitos e os estruturou em um formulário, cuja primeira versão foi divulgada por ocasião da 3ª Reunião Geral de Ouvidorias Públicas, ocorrida em 21 e 22 de março de 2013. Em decorrência das contribuições recebidas, e com o apoio da Diretoria de Sistemas e Informação da CGU, elaborou-se nova versão do formulário, dessa vez em formato eletrônico, disponibilizado em endereço reservado na internet para testes de usabilidade por um conjunto de ouvidorias selecionadas aleatoriamente<sup>1</sup>.

Superada a fase de testes, o endereço do formulário eletrônico foi divulgado por e-mail, em 15/4/2013, para as cerca de 250 ouvidorias públicas que, naquele momento, integravam a base de dados da OGU. Findo o prazo para preenchimento do questionário em 3/5/2013, iniciou-se a etapa de análise e produção do relatório, em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). O relatório foi disponibilizado e seus resultados apresentados no Fórum de Ouvidorias Públicas e Privadas, realizado no período de 18 a 20 de março em Brasília.

Os resultados obtidos no âmbito desse projeto-piloto e as inúmeras contribuições recebidas da comunidade de ouvidores subsidiaram o planejamento de uma nova edição: o “Coleta OGU 2014”. Nesse contexto, aperfeiçoou-se a sistemática de coleta de informações, por meio de novo formulário eletrônico desenvolvido em parceria com o Ipea. Houve

.....  
<sup>1</sup> Participaram dos testes a Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres, a Ouvidoria do Serviço Florestal Brasileiro, a Ouvidoria do Servidor e a Ouvidoria-Geral da Previdência Social.

aperfeiçoamentos no questionário em si, com destaque para a inclusão de um bloco referente à participação social. O convite com o endereço do formulário eletrônico foi enviado por e-mail, em 15/5/2014, para, aproximadamente, 280 ouvidorias públicas. O preenchimento se deu até o dia 13/06/2014.

O presente relatório apresenta os resultados do projeto “Coleta OGU 2014” no intuito de fornecer um quadro preciso sobre a realidade das ouvidorias públicas brasileiras, contribuindo, assim, para reflexões e ações rumo ao aperfeiçoamento desses institutos.

## 2. Metodologia

O universo da pesquisa abrangeu todas as ouvidorias públicas que, na época, integravam a base de dados da OGU. A participação efetiva no “Coleta OGU 2014”, por sua vez, definiu a amostra da pesquisa: 174 ouvidorias de órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta, nos níveis federal, estadual e distrital, abrangidas todas as regiões do país<sup>2</sup>.

Os sujeitos da pesquisa foram os titulares das unidades de ouvidoria participantes do “Coleta OGU 2014” ou pessoas por eles designadas para o provisionamento das informações.

Tendo por base a tipologia de pesquisa apresentada por Vergara (2013), quanto aos fins, o “Coleta OGU 2014” apresenta características das pesquisas exploratória e descritiva, já que se propõe a, simultaneamente, reunir e sistematizar conhecimentos sobre as ouvidorias públicas, bem como descrever características da população e estabelecer correlações entre variáveis. Quanto aos meios, apresenta características de pesquisa de campo por

.....  
2 Das 174 ouvidorias participantes do “Coleta OGU 2014”, 163 pertencem ao nível Federal, 10 ao nível Estadual, uma ao nível Distrital. Em relação ao ano de 2013, houve um incremento de participação de 79%.



coletar dados diretamente das ouvidorias públicas.

Os dados foram coletados por meio de formulário eletrônico estruturado segundo blocos de informação que buscavam avaliar os seguintes aspectos das ouvidorias:

- Bloco 1: Ouvidorias Participantes
- Bloco 2: Perfil do Ouvidor
- Bloco 3: Estrutura Organizacional
- Bloco 4: Gestão da Ouvidoria
- Bloco 5: Gestão de Pessoas
- Bloco 6: Atendimento na Ouvidoria
- Bloco 7: Dados das Manifestações Recebidas
- Bloco 8: Lei de Acesso à Informação – LAI
- Bloco 9: Repercussão das Ações da Ouvidoria
- Bloco 10: Participação Social

Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente por meio de elementos de estatística descritiva no apoio a interpretações de natureza subjetiva. Nesse contexto, as análises foram realizadas segundo segmentação adotada pela OGU para as ouvidorias públicas e segmentação por ente federativo (ouvidorias federais e ouvidorias dos demais entes).

Por fim, no que tange às limitações do método, é possível que a amostra não seja a mais representativa para o universo considerado, ainda que abranja todos os segmentos de ouvidoria. No entanto, expressa a consistência de um sistema que está se formando com base na autonomia e responsabilidade de cada ouvidoria.

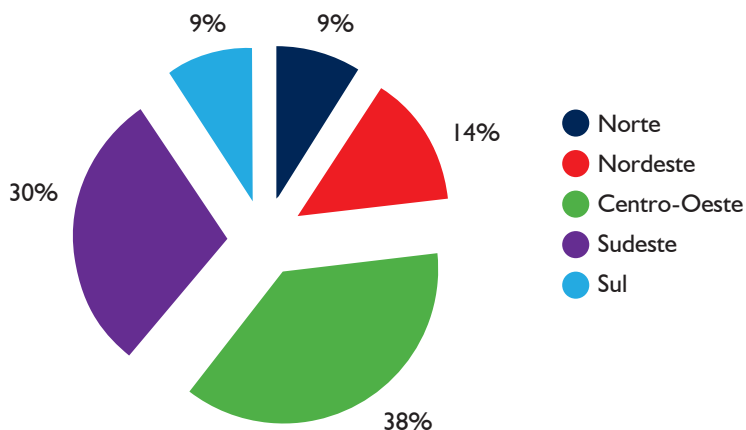


## 3. Resultados da Pesquisa

### 3.1. Ouvidorias Participantes

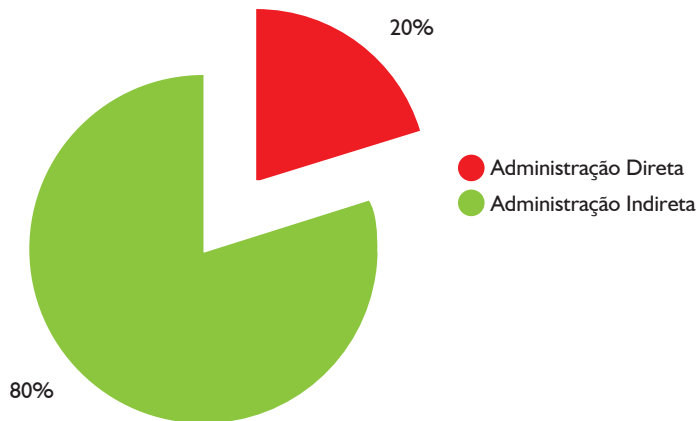
A edição 2014 do “Coleta OGU” registrou um aumento de 79% no número de ouvidorias participantes em comparação com o ano anterior. O bom resultado auferido é decorrência de incrementos de participação em praticamente todos os segmentos, com destaques para as ouvidorias das entidades de fiscalização profissional, dos hospitais e das instituições de ensino, que registraram aumentos de 217%, 150% e 130%, respectivamente. No que tange à distribuição regional da participação das ouvidorias, houve crescimento das regiões Nordeste, Sudeste e Norte, embora a região Centro-Oeste continue respondendo com o maior número de participantes, seguida da região Sudeste (gráfico 2).

GRÁFICO 2 - Participação quanto à distribuição regional

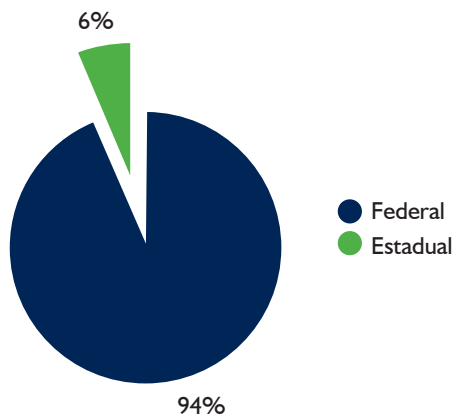


Em relação à organização administrativa do Estado brasileiro e esferas de governo, predominam as entidades pertencentes à administração pública federal (gráficos 3 e 4).

**GRÁFICO 3 - Participação quanto à organização administrativa do Estado**

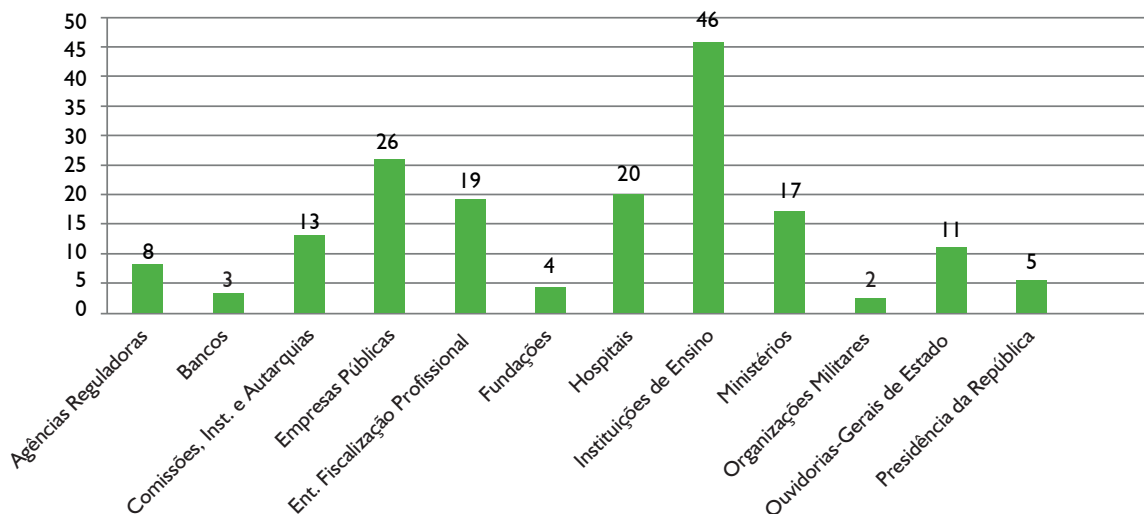


**GRÁFICO 4 - Participação quanto às esferas de governo**



Finalmente, no gráfico 5 tem-se a distribuição dos participantes de acordo com a segmentação adotada pela OGU.

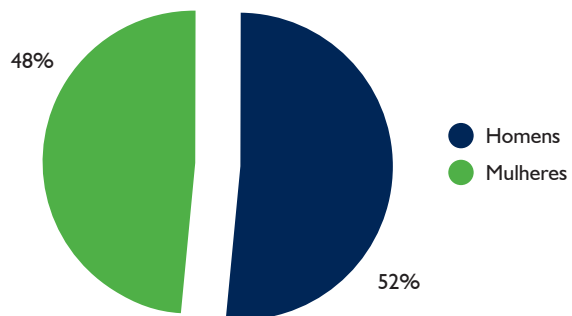
**GRÁFICO 5 - Segmentação das ouvidorias participantes**



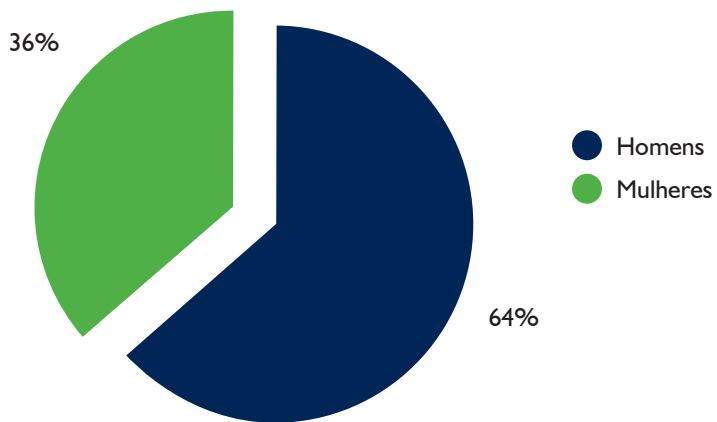
## 3.2. Perfil do Ouvidor

A análise do perfil sociodemográfico dos titulares das ouvidorias federais e estaduais abrangeu as variáveis gênero e escolaridade e os resultados apontaram para a prevalência do gênero masculino e da pós-graduação enquanto grau de escolaridade (gráficos 6 a 9). Nas ouvidorias federais, 97% dos ouvidores têm, ao menos, graduação; nas ouvidorias estaduais, todos têm nível superior. Não obstante formações e especializações em diferentes áreas do conhecimento, prevalecem, entre os ouvidores, os cursos nas áreas de Administração e Direito.

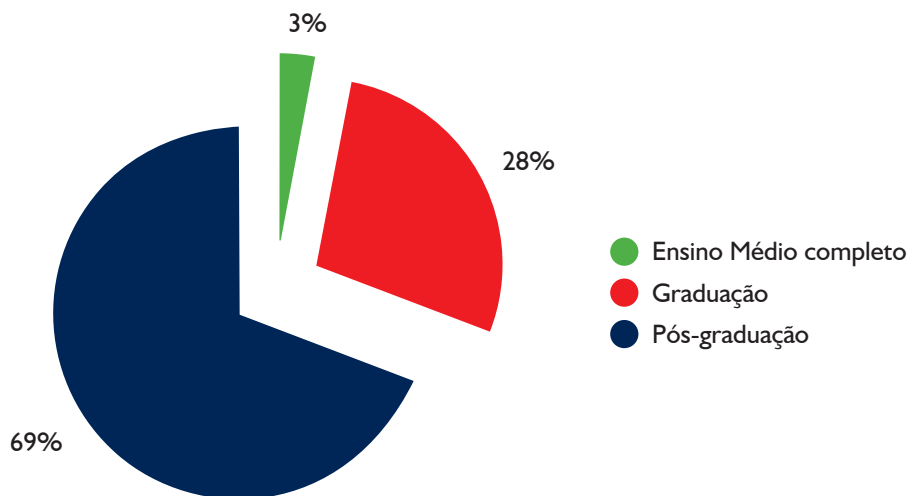
**GRÁFICO 6 - Perfil sociodemográfico dos titulares das ouvidorias federais: gênero**



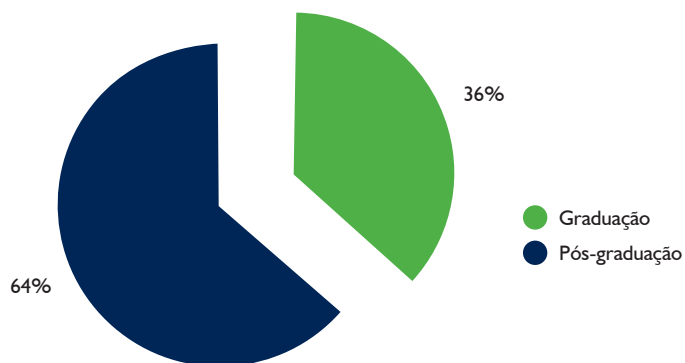
**GRÁFICO 7 - Perfil sociodemográfico dos titulares das ouvidorias estaduais: gênero**



**GRÁFICO 8 - Perfil sociodemográfico dos titulares das ouvidorias federais: escolaridade**



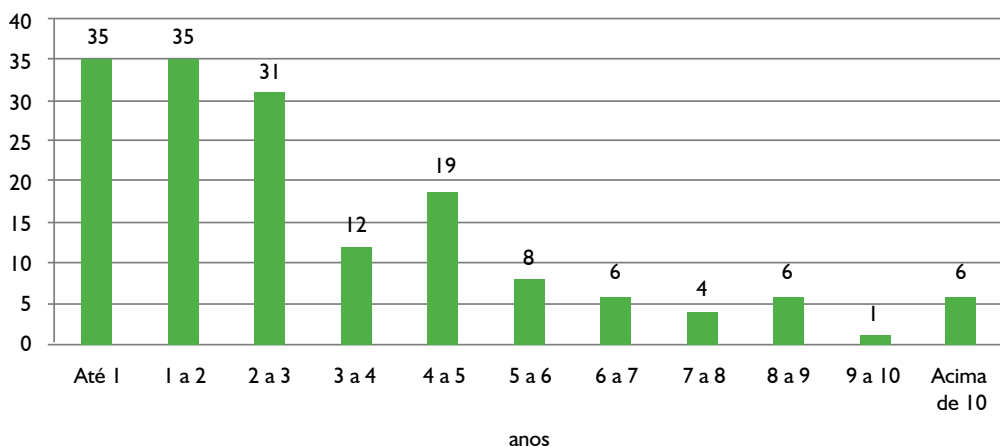
**GRÁFICO 9 - Perfil sociodemográfico dos titulares das ouvidorias estaduais: escolaridade**

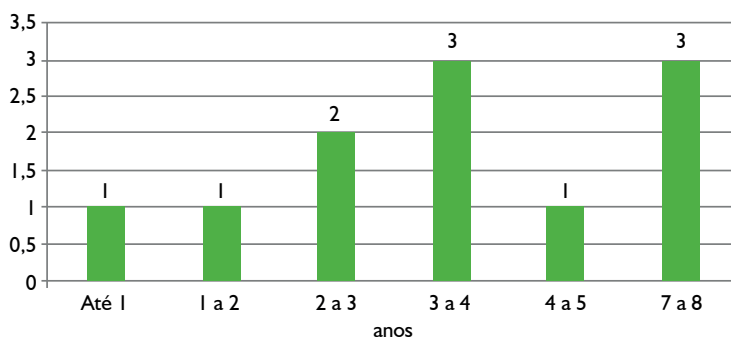


Ainda que reconhecida a importância de uma sólida formação acadêmica e complementar, o sucesso do ouvidor no desempenho de suas atribuições reside no que Lyra (2009) denomina “magistratura de persuasão”, que se constrói a partir elementos como a credibilidade, a reputação ilibada, competência técnica, senso de justiça e compromisso com os valores democráticos e com o exercício da cidadania. Ainda nesse contexto, Cardoso (2010) também enfatiza a necessidade de o ouvidor possuir uma visão global do ordenamento jurídico e capacidade de gestão.

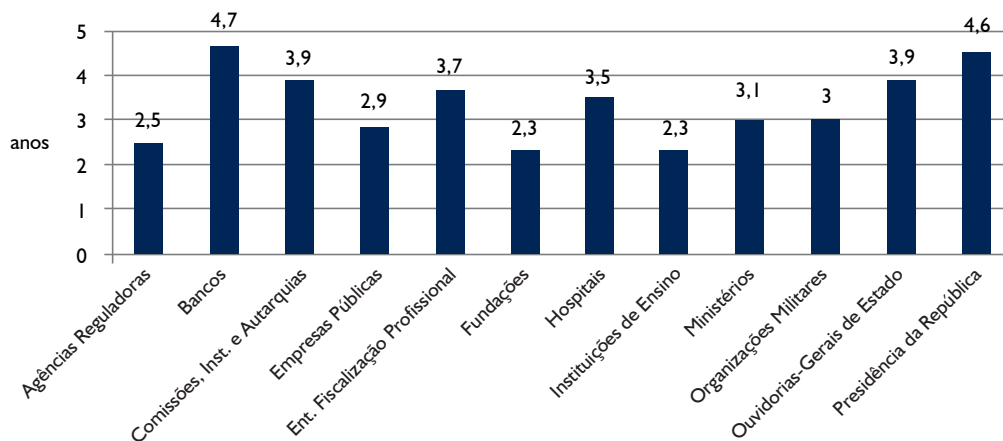
Sobre o tempo de experiência dos ouvidores na função em seus respectivos órgãos e entidades, a análise da distribuição amostral revela que, no caso das ouvidorias federais, 57% dos ouvidores possuíam, ao menos, dois anos de experiência e, 79%, ao menos um ano (gráfico 10). Entre os 21% com menor tempo, grande parte (69%) se situava na faixa de até 6 meses de experiência. Já no caso das ouvidorias estaduais, os números obtidos foram 82% para os que possuíam, ao menos, dois anos de experiência e, 91%, para aqueles com pelo menos um ano (gráfico 11).

**GRÁFICO 10 - Tempo de experiência como ouvidor - ouvidorias federais**

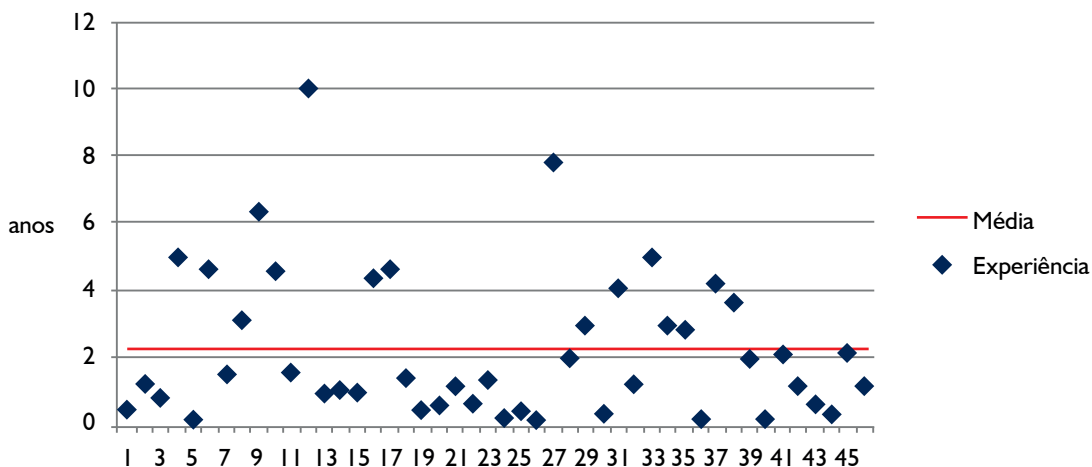


**GRÁFICO 11 - Tempo de experiência como ouvidor - ouvidorias estaduais**

O gráfico 12, por sua vez, apresenta o tempo médio de experiência do ouvidor de acordo com os segmentos adotados pela OGU. Importante ressaltar que a média é influenciada por valores extremos, tal ocorre, por exemplo, com as instituições de ensino federais (gráfico 13).

**GRÁFICO 12 - tempo de experiência médio do ouvidor por segmento**

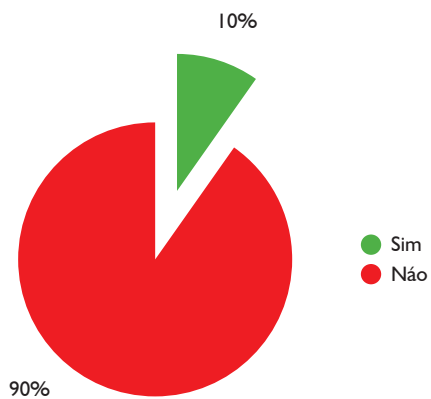
**GRÁFICO 13 - tempo de experiência dos ouvidores das instituições federais de ensino**



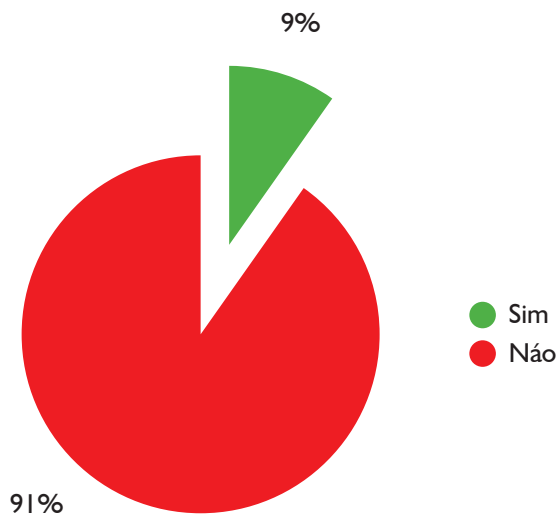
Ainda no contexto do tempo de experiência dos ouvidores, 19% dos ouvidores federais possuíam ao menos 5 anos de experiência na função; nas ouvidorias estaduais, 27% dos seus titulares possuíam, ao menos, 7 anos de experiência. A pesquisa buscou, então, coletar junto aos titulares das ouvidorias federais e estaduais informações sobre o exercício do cargo de ouvidor em outras oportunidades. Os resultados mostram que grande parte dos titulares das ouvidorias participantes da pesquisa não havia ocupado o cargo de ouvidor em outras ocasiões: 90% nas ouvidorias federais e 91% nas ouvidorias estaduais (gráficos 14 e 15).



**GRÁFICO 14 - Titular de ouvidoria federal ocupou o cargo em outras oportunidades**



**GRÁFICO 15 - Titular da ouvidoria estadual ocupou o cargo em outras oportunidades**



Tomando por base os que informaram não terem ocupado o cargo de ouvidor em outras ocasiões, 17% dos ouvidores federais possuíam pelo menos 5 anos de experiência no cargo, e 30% dos ouvidores estaduais, pelo menos, 7 anos. Tais números apontam para uma baixa alternância no cargo de ouvidor, inclusive em ouvidorias que dispõem do instituto do mandato, o que, nesses casos, sugere a ocorrência de reconduções sucessivas e ilimitadas de seus titulares. Vários fatores podem contribuir para essa baixa alternância, entre eles a boa avaliação que se faz do trabalho realizado pelos ouvidores à frente de suas unidades ou, ainda, a inexistência de quadros nas organizações.

### 3.3. Estrutura Organizacional

---

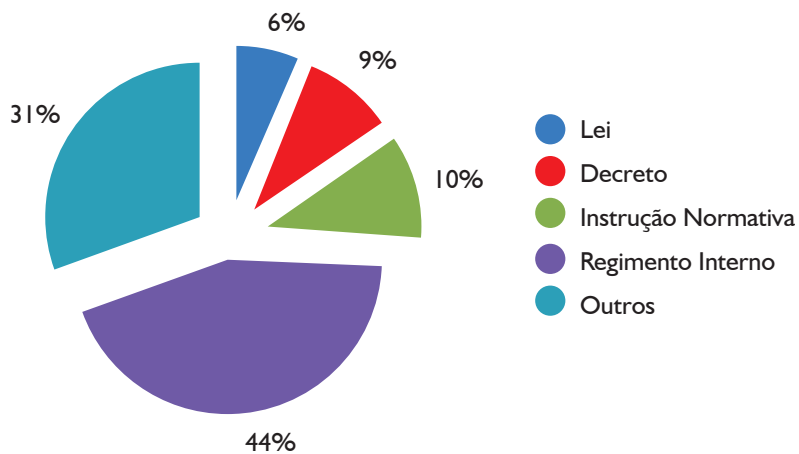
No que tange às espécies normativas que estabelecem finalidades e competências das ouvidorias federais, em apenas 15% dessas ouvidorias, verifica-se a natureza infraconstitucional. Já entre as ouvidorias estaduais, as finalidades e competências são estabelecidas por meio de norma infraconstitucional em 81% dos casos.

Na condição de atos normativos primários, leis e decretos retiram seu fundamento de validade diretamente de normas constitucionais. Normas infraconstitucionais conferem, portanto, maior solidez ao instituto da ouvidoria, já que, por uma questão de hierarquia das normas, não se submetem àquelas de natureza infralegal, tais como portarias, resoluções administrativas, decisões de órgãos colegiados e instruções normativas, entre outras.

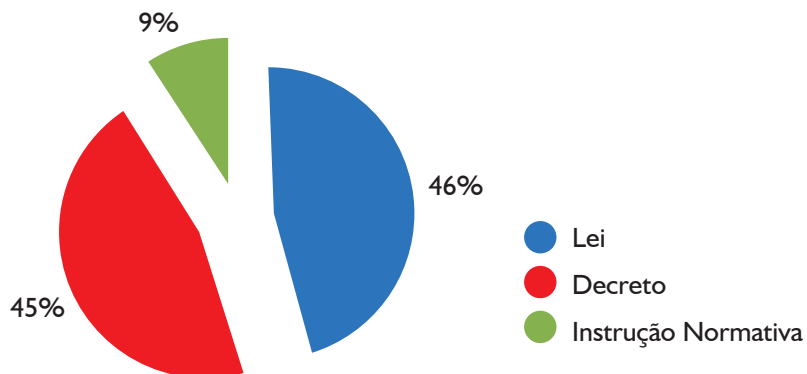
Por fim, vale ressaltar que as ouvidorias do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco (CREA-PE) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) ainda não dispõem de normas estabelecendo suas finalidades e competências.

Os gráficos 16 e 17 apresentam os resultados dessas questões, respectivamente, no âmbito das ouvidorias federais e estaduais.

**GRÁFICO 16 - Normas que estabelecem as finalidades e as competências das ouvidorias federais**



**GRÁFICO 17 - Normas que estabelecem as finalidades e as competências das ouvidorias estaduais**



A tabela I apresenta uma visão segmentada das espécies normativas que estabelecem as finalidades e competências das ouvidorias públicas participantes.

**Tabela I. Espécies normativas de criação da ouvidoria**

	<b>Lei</b>	<b>Decreto</b>	<b>Regi- mento Interno</b>	<b>Instru- ção Nor- mativa</b>	<b>Outra</b>
<b>Agências Reguladoras</b>	3	1	4	-	-
<b>Bancos</b>	1	-	-	-	2
<b>Comissões, Institutos e Autarquias</b>	3	4	4	-	2
<b>Empresas Públicas</b>	1	-	8	10	7
<b>Entidades de Fiscalização Profissional</b>	-	-	5	4	9
<b>Fundações</b>	-	-	2	-	2
<b>Hospitais</b>	-	1	16	2	1
<b>Instituições de Ensino</b>	1	1	26	1	16
<b>Ministérios</b>	-	6	6	-	5
<b>Organizações Militares</b>	-	-	-	-	2
<b>Ouvidorias Gerais dos Estados</b>	5	5	-	1	-
<b>Presidência da República</b>	1	2	-	-	2
	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>71</b>	<b>18</b>	<b>48</b>

No âmbito das ouvidorias federais, 91% dos respondentes afirmaram a finalidade e as competências e suas ouvidorias refletem com exatidão o funcionamento daquelas unidades. Em contrapartida, 9% dos respondentes afirmaram que não há plena aderência entre norma e funcionamento das ouvidorias. Nesse contexto, destacam-se alguns depoimentos:

- “É necessário o cumprimento na totalidade do que está definido no regimento e a inclusão de alguns itens necessários”.
- “Eventuais não atendimentos aos prazos estabelecidos”.
- “A função e as atribuições da Ouvidoria foram definidas por um grupo de trabalho por ocasião de sua criação. Ao longo de dois anos de existência do órgão, identificou-se a necessidade de revisão do normativo para adequá-lo ao seu efetivo funcionamento”.
- “Ainda há uma resistência por parte das áreas demandadas pela Ouvidoria (...). Nível hierárquico não é o desejável, fazendo com que a Ouvidoria não possa agir com autonomia/independência”.
- “As atribuições não contemplam as atividades referentes à Lei de Acesso à Informação, não há referência ao sistema eletrônico que estamos buscando implantar e ainda não há formalização das ouvidorias nos campi”.
- “Algumas atribuições que estão no regimento não funcionam na prática”.

No que tange às ouvidorias estaduais, 100% afirmaram existir plena aderência entre funcionamento, finalidade e competências.

A efetividade da contribuição das ouvidorias públicas para o fortalecimento da democracia participativa no Brasil está intimamente relacionada à autonomia de seus titulares no desempenho de suas atribuições. Nesse contexto, Cardoso, Lima Neto e Alcântara (2013) destacam que uma das dimensões que caracterizam tal autonomia reside nos mecanismos de escolha que possam garantir um dirigente esclarecido e livre.

Os mecanismos mais adequados para a escolha de um ouvidor autônomo são aqueles nos quais o processo, pautado em critérios técnicos, se dá de maneira independente do dirigente máximo da organização a que o ouvidor se vincula. No entanto, em 78% das ouvidorias públicas federais, a escolha do ouvidor se baseia na livre nomeação pelo gestor máximo dos respectivos órgãos e entidades, o que, na visão dos autores supramencionados, pode significar óbice à atuação isenta do ouvidor. Em algumas situações, ainda que a escolha do ouvidor se dê no âmbito da própria organização, a decisão é compartilhada, tal

como ocorre nos processos baseados em lista tríplice ou nos casos em que a escolha tem a participação de órgão colegiado interno independente. Por fim, a pesquisa revela que, em algumas situações o processo é externo, tal como ocorre com algumas agências reguladoras nas quais o ouvidor é nomeado pelo Chefe do Poder Executivo Federal. Em grande parte das ouvidorias estaduais, o processo de escolha do ouvidor se baseia na livre nomeação do governador. Destaque, no entanto, para o processo de escolha do titular da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais, baseado em indicação do Governador, condicionada à aprovação da Assembleia Legislativa do Estado, mediante sabatina do indicado. Os gráficos 18 e 19 apresentam os resultados da pesquisa concernentes aos processos de escolha dos titulares das ouvidorias federais e estaduais.

**GRÁFICO 18 - Escolha do ouvidor nas ouvidorias federais**

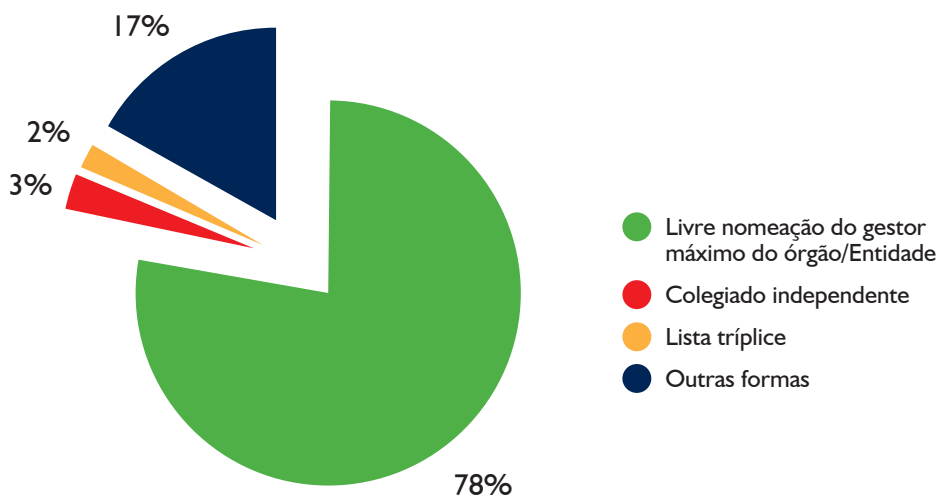
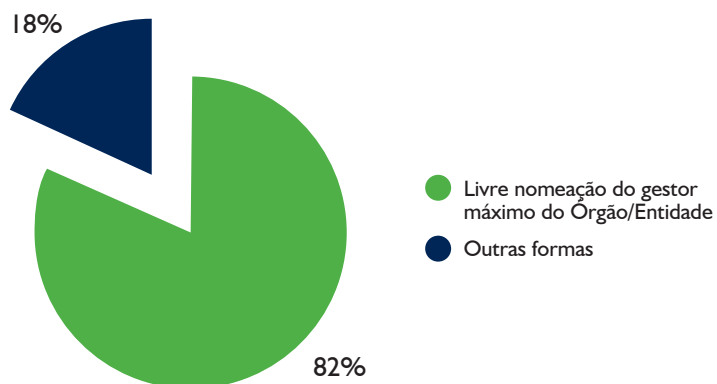


GRÁFICO 19 - Escolha do ouvidor nas ouvidorias estaduais



A tabela 2 apresenta uma visão segmentada de como se dá a escolha do ouvidor nos órgãos e entidades participantes da pesquisa.

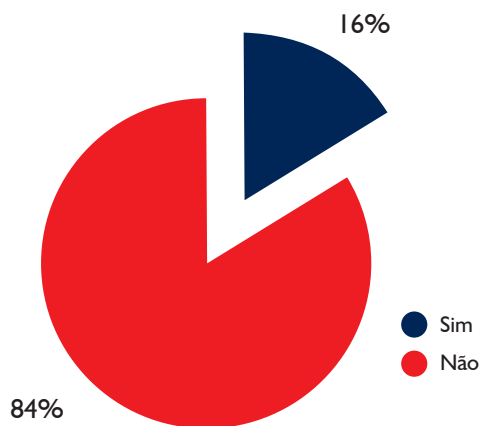
Tabela 2. Escolha do ouvidor

	Livre Nomeação pelo Gestor Máximo	Colegiado independente	Lista Tríplice	Outras Formas
<b>Agências Reguladoras</b>	1	1		6
<b>Bancos</b>	2	-	-	1
<b>Comissões, Institutos e Autarquias</b>	8	1	-	4
<b>Empresas Públicas</b>	21	1	-	4
<b>Entidades de Fiscalização Profissional</b>	19	-	-	-
<b>Fundações</b>	4	-	-	-
<b>Hospitais</b>	18	-	2	-
<b>Instituições de Ensino</b>	31	2	1	12

<b>Ministérios</b>	17	-	-	-
<b>Organizações Militares</b>	1	-	-	1
<b>Ouvidorias Gerais dos Estados</b>	9	-	-	2
<b>Presidência da República</b>	5	-	-	-
	<b>136</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>30</b>

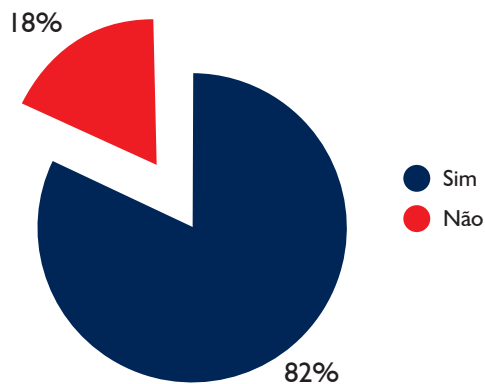
O gráfico 20 revela que 84% das ouvidorias federais participantes não possuem unidades descentralizadas. Ao contrário, nas ouvidorias estaduais, predominam as ouvidorias com unidades descentralizadas (gráfico 21). Importante ressaltar que as respostas ao item revelam que foram consideradas unidades descentralizadas desde unidades formais de ouvidoria até estruturas descentralizadas de interlocução. Por fim, o gráfico 22 apresenta uma visão da mesma questão por segmento de ouvidoria.

**GRÁFICO 20 - Ouvidorias federais com unidades descentralizadas**

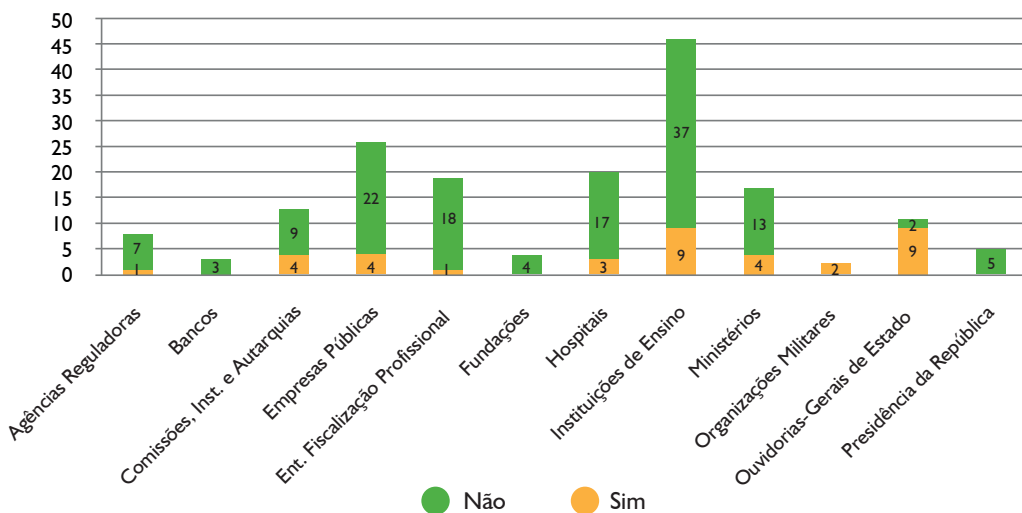




**GRÁFICO 21 - Ouvidorias estaduais com unidades descentralizadas**



**GRÁFICO 22 - Ouvidorias com unidades descentralizadas por segmento**



## 3.4. Gestão da Ouvidoria

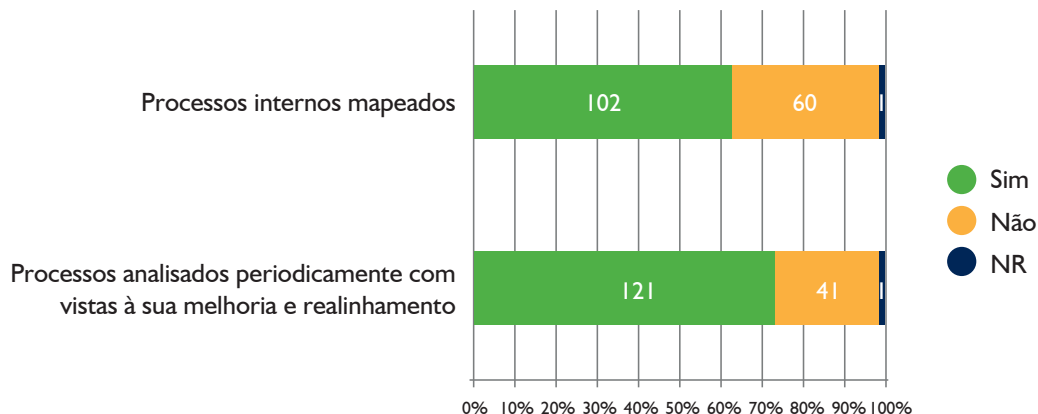
---

O princípio constitucional da eficiência na administração pública, introduzido ao caput do art. 37 da Constituição Federal pela EC 19/1998, tem suas origens no modelo de Administração Gerencial, cujo foco é o resultado. Entretanto, espera-se que a ação administrativa seja, também, eficaz e efetiva, na medida em que atinge seus fins e vai ao encontro dos interesses e necessidades legítimos dos cidadãos.

No contexto das ouvidorias públicas brasileiras, é fundamental que exista um esforço permanente no sentido do aperfeiçoamento de suas atividades, tendo como referência as melhores práticas de gestão, pois, a boa gestão é fator crítico para que cumpram, com excelência, o papel que delas se espera.

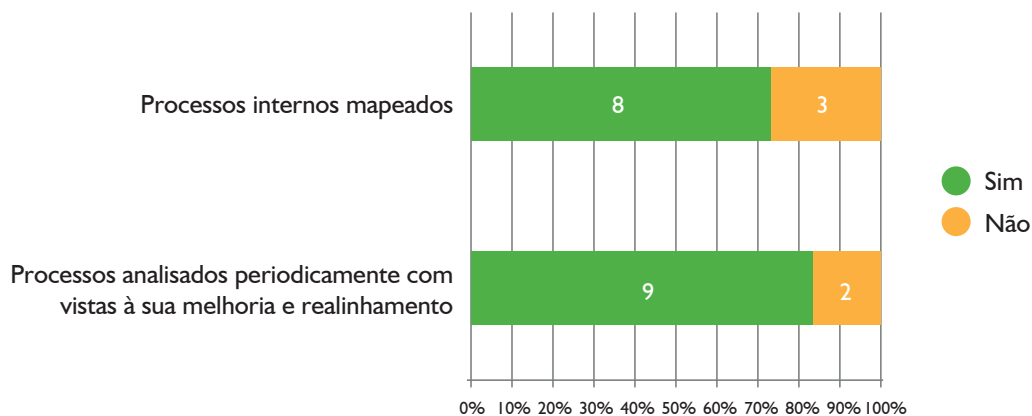
A pesquisa buscou, então, coletar informações relacionadas à gestão desses institutos. No que tange aos processos internos, 63% das ouvidorias federais têm processos internos mapeados, o que lhes possibilita uma visão mais ampla dos fluxos de trabalho, atividades, recursos e atores envolvidos. Tal visão permite a reunião de elementos para o aperfeiçoamento dos processos, por meio da eliminação de falhas e gargalos, afetando positivamente a qualidade do serviço prestado. Em uma parcela ainda maior das ouvidorias federais (74%), os processos são periodicamente analisados com vistas à sua melhoria e realinhamento (gráfico 23).

**GRÁFICO 23 - Gestão nas ouvidorias federais - processos internos**



Em relação às ouvidorias estaduais, os resultados são semelhantes: 73% têm processos internos mapeados e 82% analisam seus processos periodicamente, na busca por melhorias e realinhamento (gráfico 24).

**GRÁFICO 24 - Gestão nas ouvidorias estaduais - processos internos**



Finalmente, os gráficos 25 e 26 apresentam os resultados das questões concernentes aos processos internos de acordo com os segmentos de ouvidoria.

**GRÁFICO 25 - Gestão - processos internos mapeados**

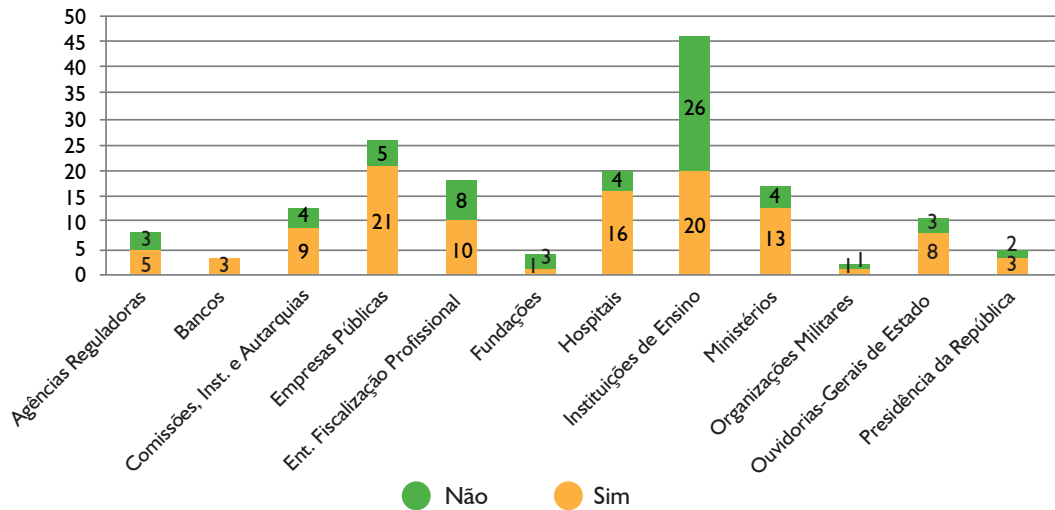
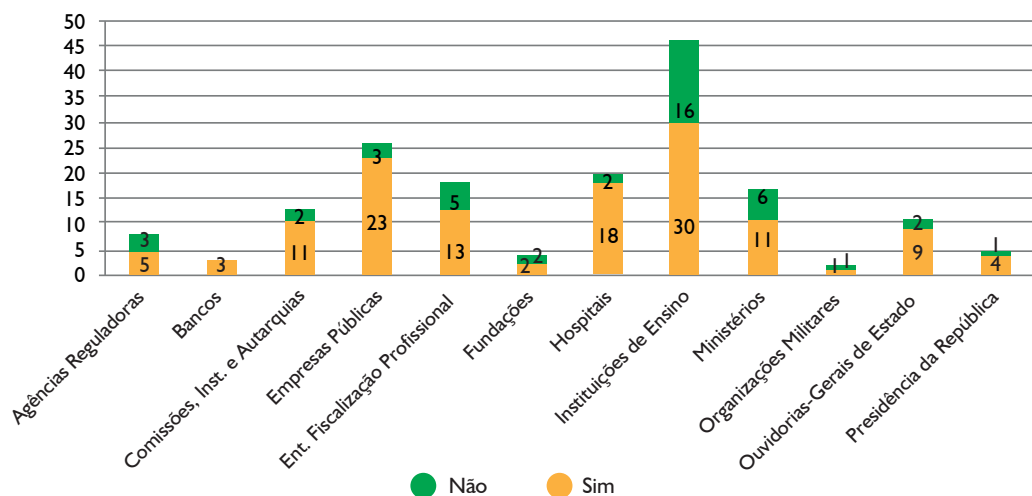


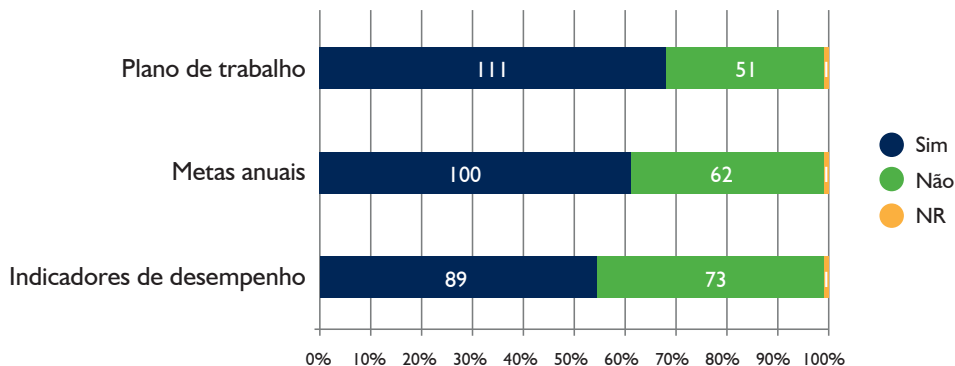
GRÁFICO 26 - Gestão - processos analisados periodicamente



A pesquisa objetivou, também, levantar informações sobre planos de trabalho, metas e indicadores de desempenho. O plano de trabalho é um instrumento de gestão por meio do qual se estruturam as ações a serem empreendidas no período, com vistas à consecução dos objetivos preestabelecidos. Não obstante a importância de planos de trabalho anuais e públicos, é fundamental que tais instrumentos estejam acompanhados de: (i) metas, que estabelecem e comunicam os níveis esperados de desempenho, possibilitando compreender o esforço necessário às ações estratégicas; e (ii) indicadores de desempenho, que se destinam a acompanhar o alcance das metas, possibilitando a correção de eventuais desvios.

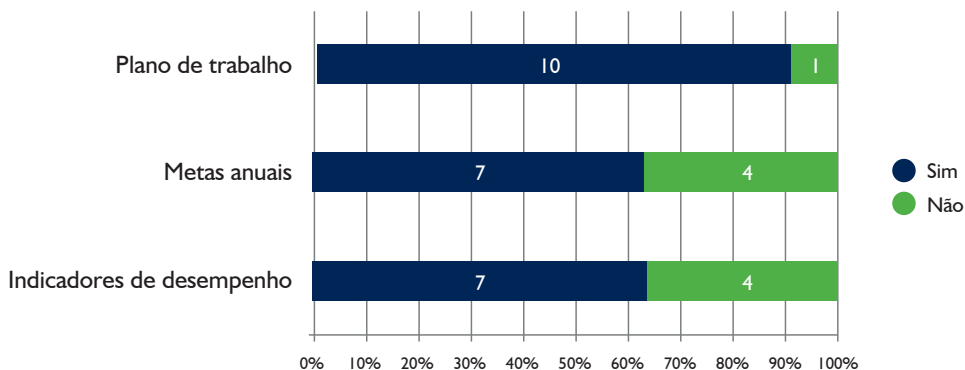
Entre as ouvidorias federais, 68% possuem planos de trabalho, 61%, metas anuais e, 55%, indicadores de desempenho (gráfico 27). Em linhas gerais, esses resultados apontam para a necessidade de avanços no que tange à avaliação de desempenho. Importante, ainda, observar que existem ouvidorias que estruturam sua ação por meio de metas, mas não fazem uso de indicadores.

**GRÁFICO 27 - Gestão nas ouvidorias federais - plano de trabalho, metas e indicadores de desempenho**



Já entre as ouvidorias estaduais, verifica-se que a maior parte (91%) faz uso de planos de trabalho e 63% possuem metas e indicadores de desempenho. Nesse caso, ao contrário do que se verificou no âmbito das ouvidorias federais, não há descompasso entre metas e indicadores (gráfico 28).

**GRÁFICO 28 - Gestão nas ouvidorias estaduais - plano de trabalho, metas e indicadores de desempenho**



Os gráficos 29, 30 e 31 apresentam os resultados sobre plano de trabalho, metas anuais e indicadores de desempenho em cada segmento de ouvidoria.

**GRÁFICO 29 - Gestão - plano de trabalho**

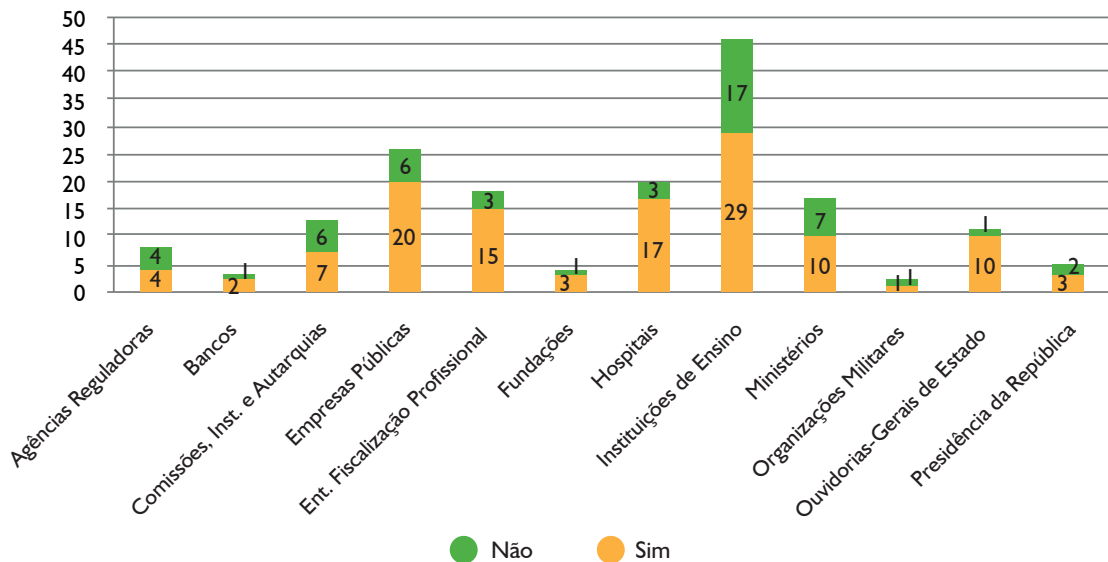


GRÁFICO 30 - Gestão - metas anuais

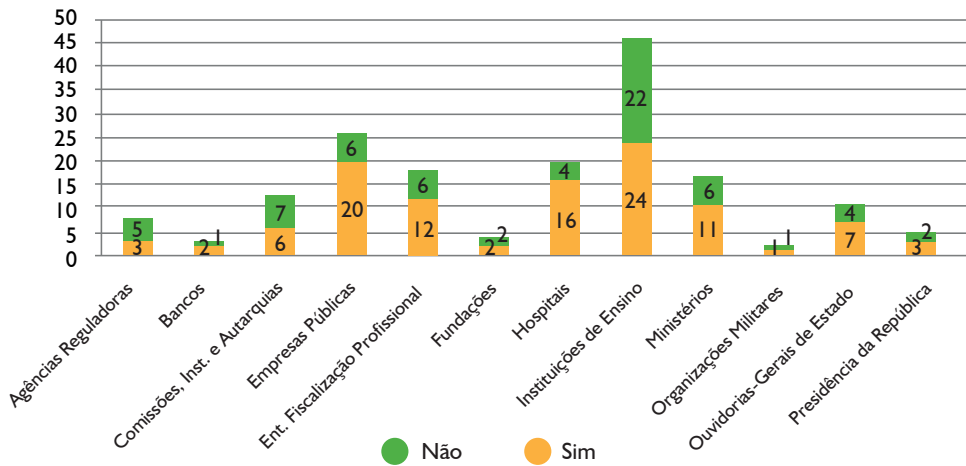
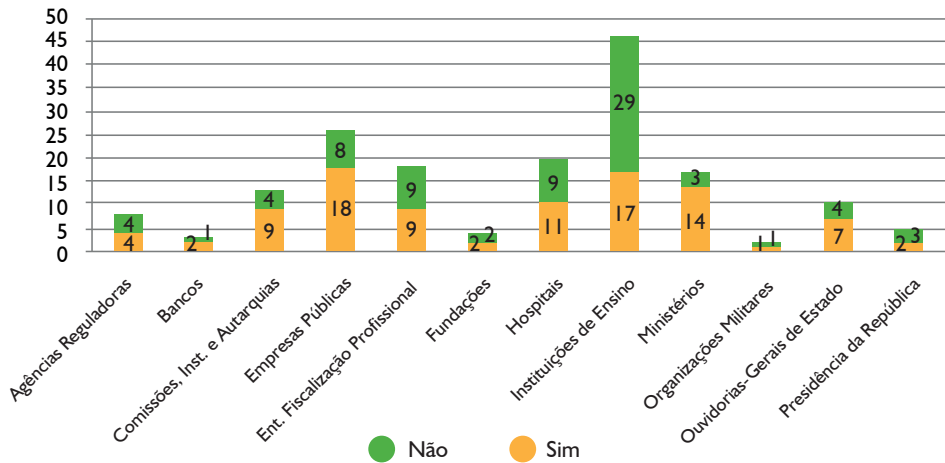


GRÁFICO 31 - Gestão - indicadores de desempenho





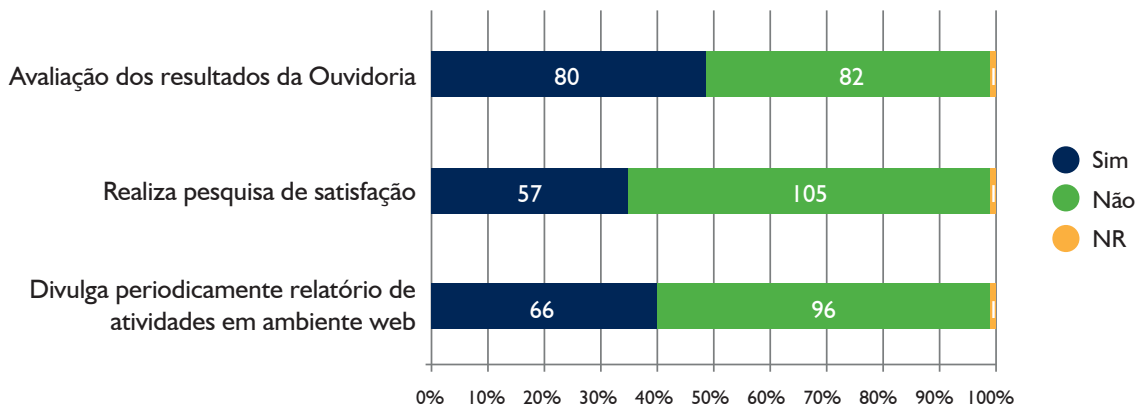
A incorporação de uma sistemática de avaliação de resultados permite, às ouvidorias públicas, aferir o alcance do que se propôs realizar para o período considerado, além de oferecer subsídios com vistas à melhoria de suas ações no futuro. Não obstante a importância da avaliação de resultados, a pesquisa revela que apenas 49% das ouvidorias federais fazem uso desse instrumento; no caso das ouvidorias estaduais, 64% avaliam seus resultados. Importante ressaltar que, no que tange às ouvidorias federais, os resultados sugerem que muitas ouvidorias possuem planos de trabalho, metas anuais e indicadores de desempenho, mas não avaliam seus resultados.

Ainda no contexto da avaliação dos resultados, a pesquisa de satisfação se traduz em um importante instrumento de gestão, na medida em que busca aferir o grau de satisfação dos cidadãos quanto à atuação das ouvidorias, permitindo-lhes identificar seus pontos fortes e fracos, e, assim, aperfeiçoar sua ação. Ainda assim, a utilização de pesquisas de satisfação é baixa entre as ouvidorias federais (35%), ao contrário do que ocorre com as ouvidorias estaduais (64%).

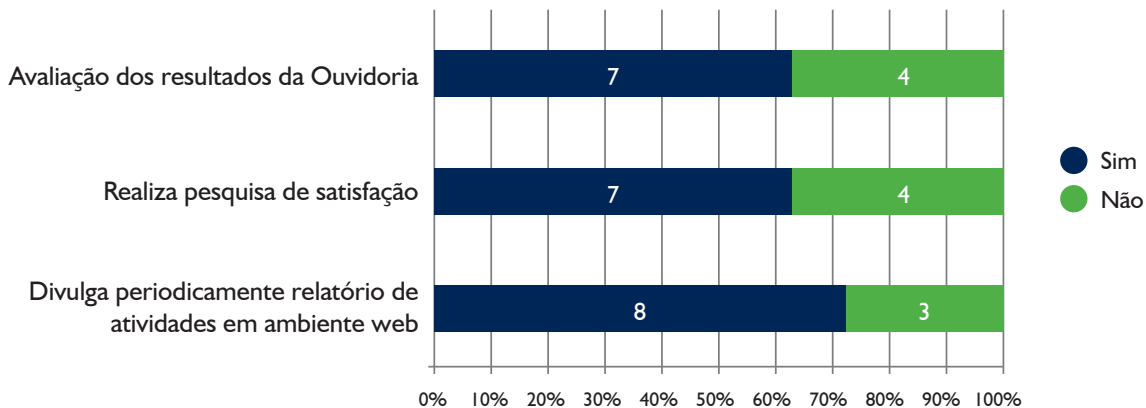
Também é reduzido o número de ouvidorias federais que divulgam periodicamente seus relatórios de atividades em ambiente web: 40%. Por outro lado, a maior parte as ouvidorias estaduais (73%) fazem esse tipo de divulgação. O relatório de atividades tem por objetivo apresentar o resultado das ações empreendidas ao longo do período, permitindo que seus destinatários possam determinar o grau de realização em relação ao previsto. Sua divulgação na web atende aos requisitos de transparência da administração pública.

Os gráficos 32 e 33 apresentam os resultados sobre avaliação de resultados, realização de pesquisas de satisfação e divulgação de relatórios de atividades, respectivamente, no âmbito das ouvidorias federais e estaduais.

**GRÁFICO 32 - Gestão nas ouvidorias federais - avaliação dos resultados, pesquisa de satisfação e divulgação do relatório de atividades**



**GRÁFICO 33 - Gestão nas ouvidorias estaduais - avaliação dos resultados, pesquisa de satisfação e divulgação do relatório de atividades**



Nos gráficos 34, 35 e 36 são apresentados os números sobre avaliação dos resultados, pesquisas de satisfação e divulgação dos relatórios de atividades, considerados os segmentos de ouvidoria.

**GRÁFICO 34 - Gestão - avaliação dos resultados**

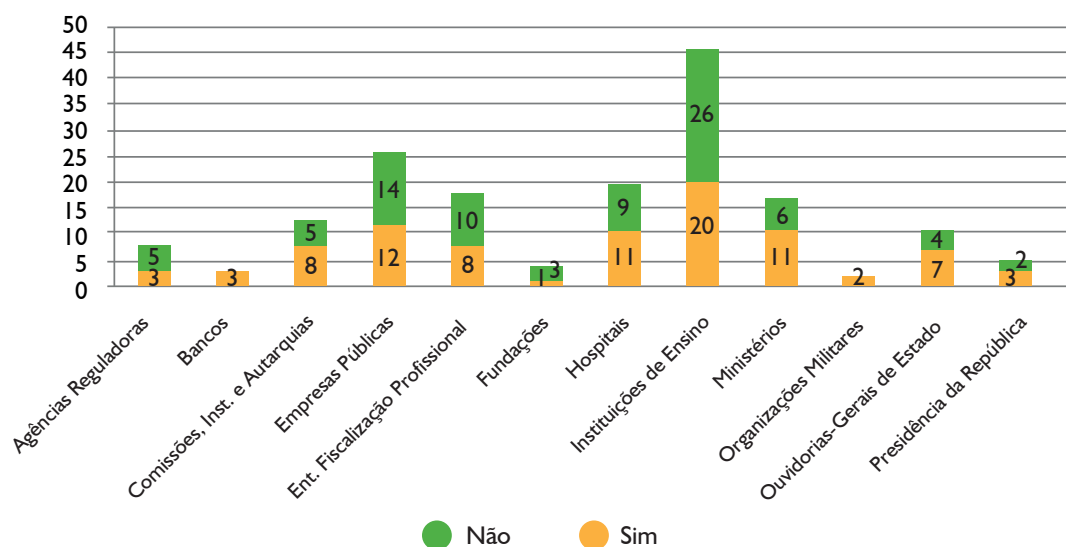


GRÁFICO 35 - Gestão - pesquisa de satisfação

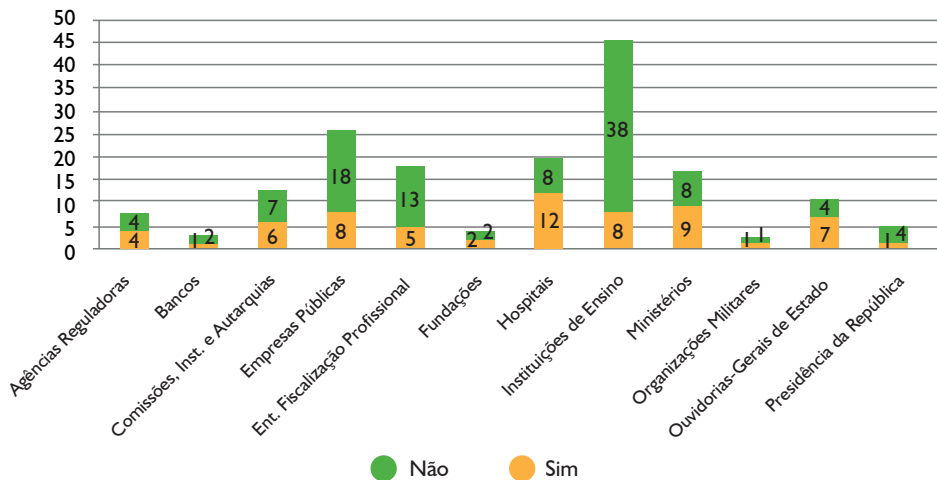
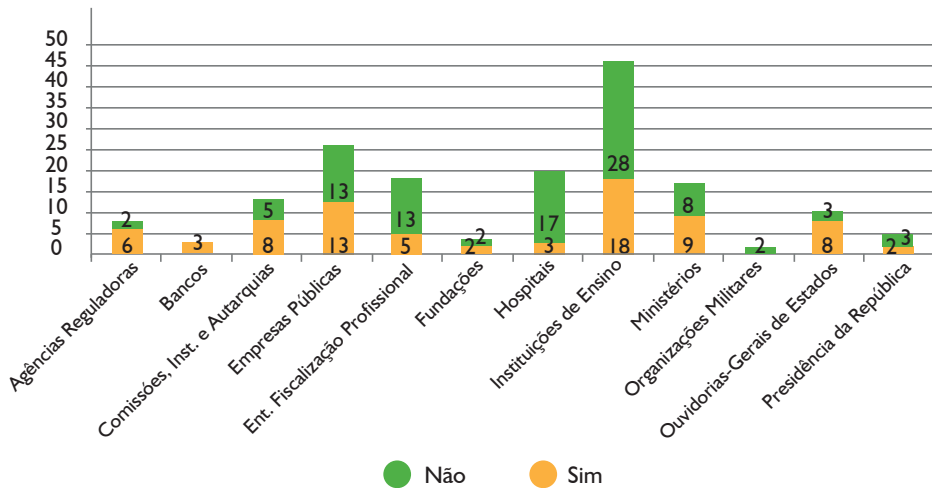


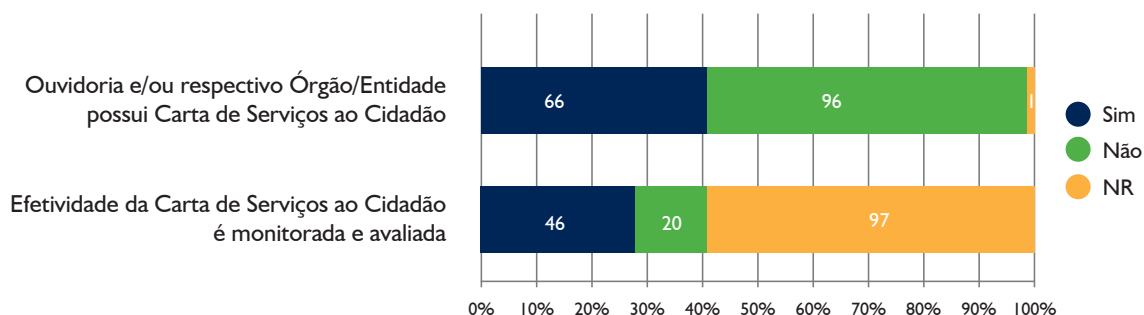
GRÁFICO 36 - Gestão - divulgação dos relatórios de atividades



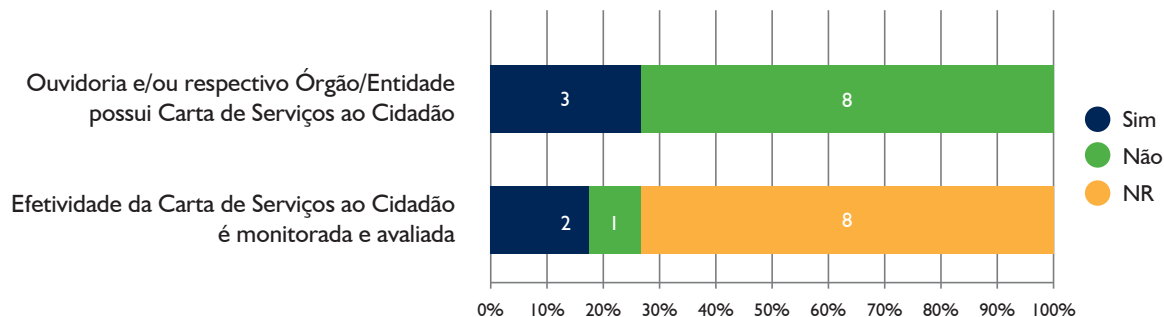
A Carta de Serviços ao Cidadão, instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, tem por objetivo informar os cidadãos sobre os serviços prestados, as formas de acesso a esses serviços e respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. O art. 11 da referida norma estabelece que aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que, porventura, prestem serviços diretamente ao cidadão, cabe elaborar e divulgar a Carta no âmbito de sua esfera de competência.

No que tange às ouvidorias federais, apenas 40% informaram sobre a existência da Carta de Serviços ao Cidadão no âmbito das próprias ouvidorias e/ou dos respectivos órgãos e entidades. Em somente 28% dos casos, a efetividade da Carta é monitorada e avaliada (gráfico 37). Já nas ouvidorias estaduais, os resultados obtidos para as mesmas questões foram de 27% e 18%, respectivamente (gráfico 38).

**GRÁFICO 37 - Gestão nas ouvidorias federais - Carta de Serviços ao Cidadão**



**GRÁFICO 38 - Gestão nas ouvidorias estaduais - Carta de Serviços ao Cidadão**



Finalmente, os gráficos 39 e 40 apresentam a visão segmentada para as questões relacionadas à Carta de Serviços ao Cidadão.

**GRÁFICO 39 - Gestão - possui Carta de Serviços ao Cidadão**

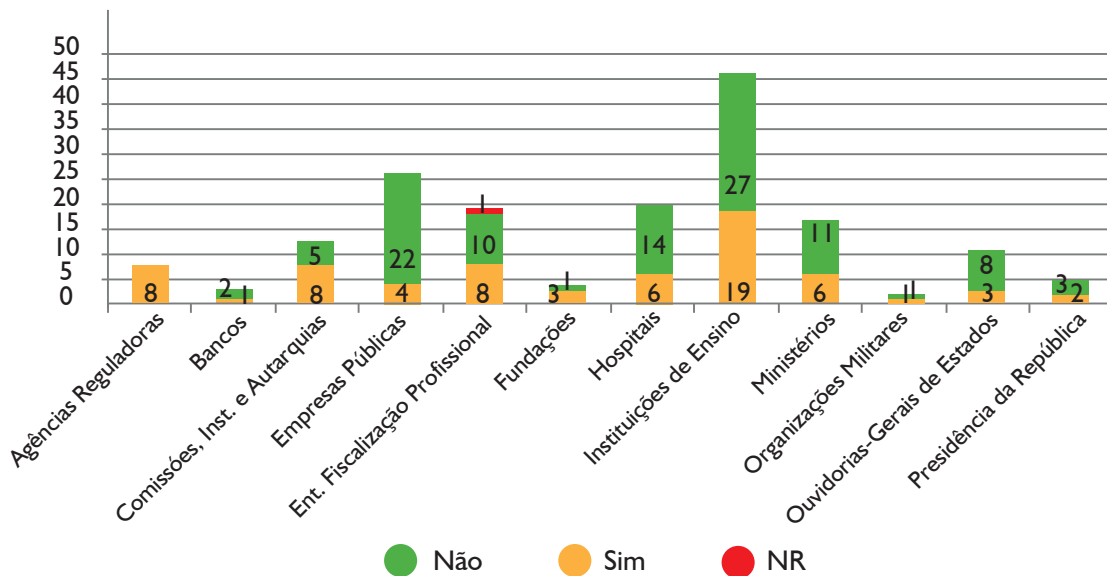
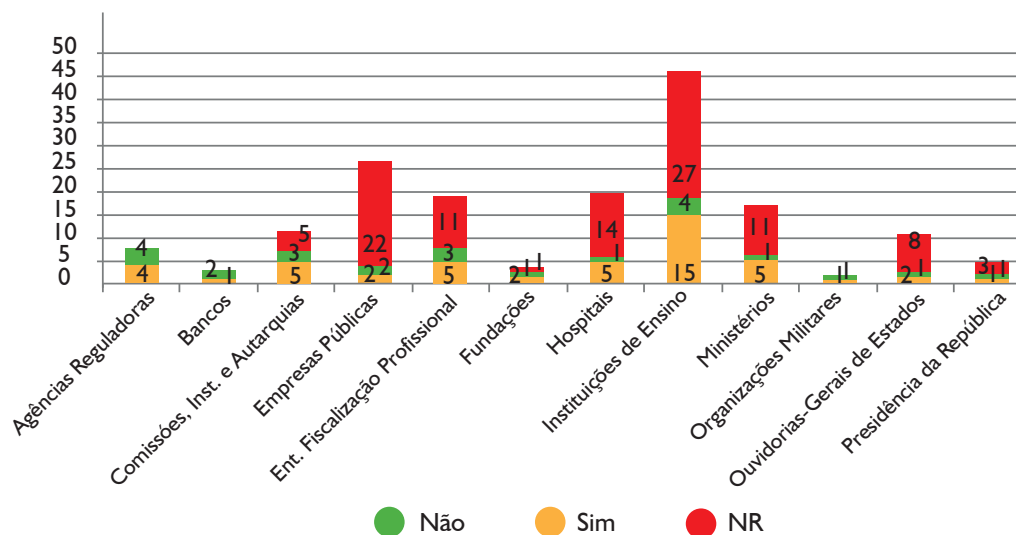
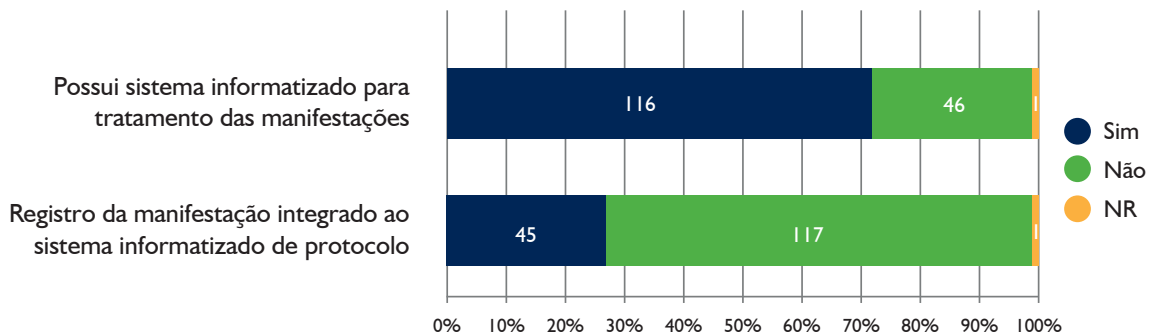


GRÁFICO 40 - Gestão - monitora e avalia Carta de Serviços ao Cidadão

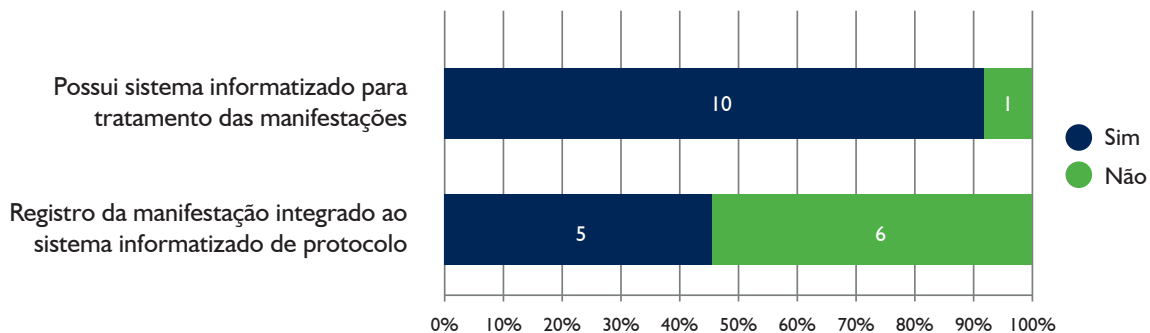


São potencialmente inúmeras as vantagens da adoção de um sistema informatizado no tratamento das manifestações recebidas pelas ouvidorias públicas. No entanto, suspeita-se que parte considerável das ouvidorias públicas no Brasil ainda não tenha alcançado esse estágio, tal como confirmam os números da pesquisa, sobretudo no âmbito das ouvidorias federais. Assim, 71% das ouvidorias federais possuem sistema informatizado para o tratamento das manifestações; nas ouvidorias estaduais, esse número é mais elevado: 91%. Por fim, em apenas 28% das ouvidorias federais há integração entre o registro de manifestações e o sistema informatizado de protocolo do órgão ou entidade, e, nas ouvidorias estaduais, 45% (gráficos 41 e 42).

**GRÁFICO 41 - Gestão nas ouvidorias federais - sistema informatizado e integração com sistema de protocolo**



**GRÁFICO 42 - Gestão nas ouvidorias estaduais - sistema informatizado e integração com sistema de protocolo**



Nos gráficos 43 e 44, são apresentados os resultados, por segmento de ouvidoria, relacionados a sistemas informatizados para tratamento de manifestações e à integração com sistemas informatizados de protocolo.



GRÁFICO 43 - Gestão - sistema informatizado

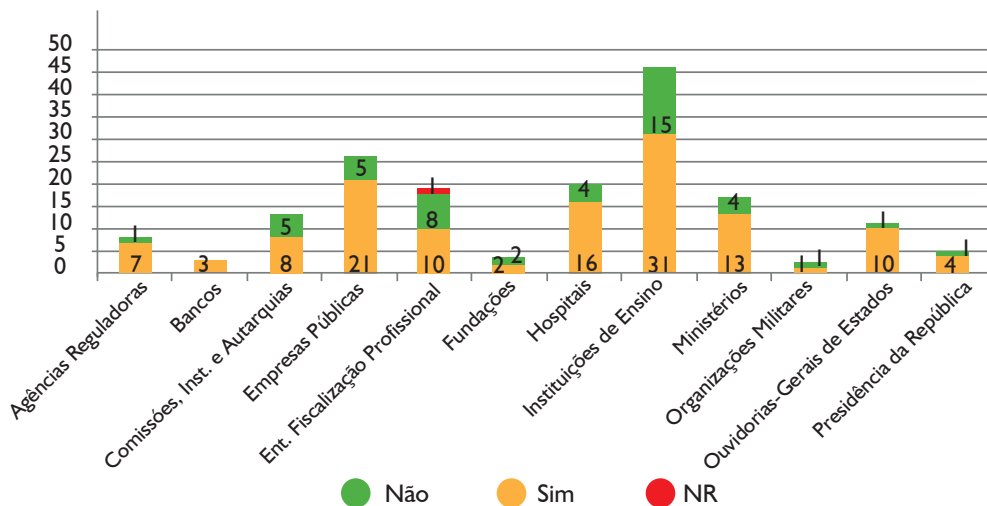
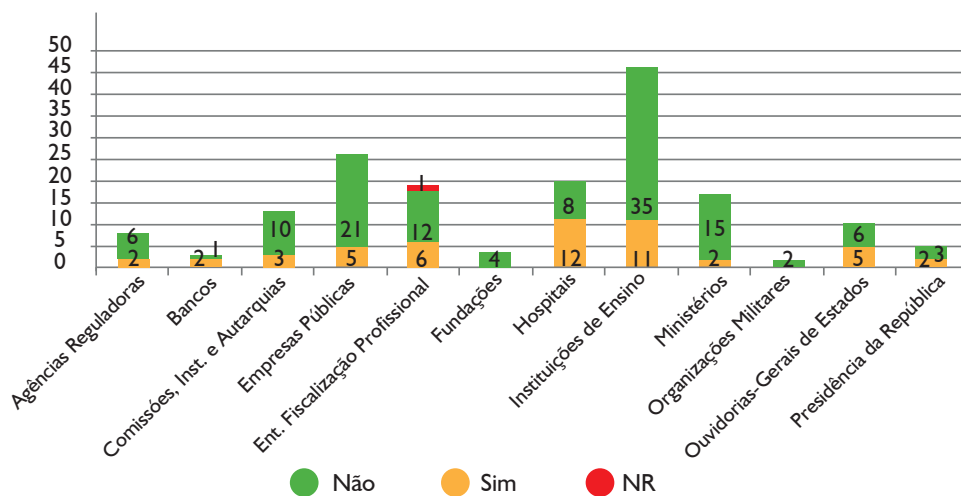


GRÁFICO 44 - Gestão - integração com sistema de protocolo



Em que pese a importância de as ouvidorias públicas possuírem sistemas informatizados para o tratamento das manifestações que lhes são endereçadas, é fundamental que esses sistemas sejam adequados às suas necessidades. Nesse contexto, os resultados da pesquisa sinalizam que, na visão da maior parte das ouvidorias, seus sistemas informatizados são adequados, embora busquem, de maneira contínua, aperfeiçoá-los, conforme pode ser constatado nos seguintes depoimentos:

- “O sistema atualmente utilizado foi desenvolvido especialmente para esta ouvidoria (...). Tal sistema tem se mostrado muito eficiente, motivo pelo qual está sendo solicitado por outros órgãos”.
- “O sistema é adequado e de fácil compressão tanto para o cidadão como para a comunidade interna”.
- “O sistema criado para o registro das demandas da Ouvidoria atende por completo as nossas necessidades”.
- “Consideramos o atual sistema de Ouvidoria adequado ao funcionamento da Unidade. Não obstante, iniciamos processo de levantamento de requisitos visando à aquisição de solução que permita a incorporação de funcionalidades adicionais”.
- “O sistema atende às necessidades do órgão, mas no momento está passando por um detalhado levantamento de dados para nova estruturação visando celeridade e melhoria no atendimento das demandas”.
- “O sistema atual atende às necessidades principais. Encontra-se em processo de reformulações objetivando maior interação com o demandante e emissão de relatórios com mais detalhamentos”.
- “Ele é customizado de acordo com as necessidades de nossa Ouvidoria, alinhando-se também às necessidades de informação dos gestores da instituição. Por exemplo, ele acompanha os prazos de resposta do gestor, produz relatórios por unidade, departamento, assunto/subassunto, natureza da manifestação, contato e origem da mensagem”.

Um depoimento, em especial, chama a atenção para questões relacionadas à cultura organizacional:

- “Funciona adequadamente e atende aos objetivos da Ouvidoria, mas nem todos os demandantes utilizam esse sistema, pois preferem mandar e-mails para a Ouvidoria”.

Algumas ouvidorias, no entanto, possuem sistemas que ainda se mostram inadequados diante das suas necessidades:

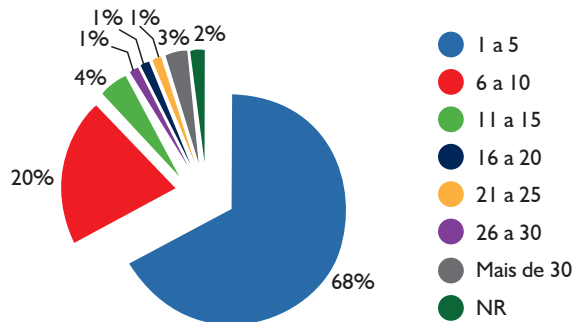
- “O atual sistema não atende às necessidades da Ouvidoria. Está em fase de implantação um sistema substituto baseado em software público do Governo Federal”.
- “Necessário um sistema informatizado mais eficaz”.
- “Ele deixa a desejar, pois não fornece os relatórios que precisamos de forma clara e objetiva. Entretanto, estamos em fase de contratação de um novo sistema que nos atenderá”.
- “Ainda não está devidamente adaptado às necessidades da ouvidoria”.
- “Ainda não. Estamos trabalhando em sinergia com o setor competente para aprimoramento. Prazo previsto até o final de 2014”.
- “O sistema informatizado (...) ainda funciona de forma precária, pois não conseguimos anexar documentos, nem receber respostas dos encaminhamentos de demandas”.

### 3.5. Gestão de Pessoas

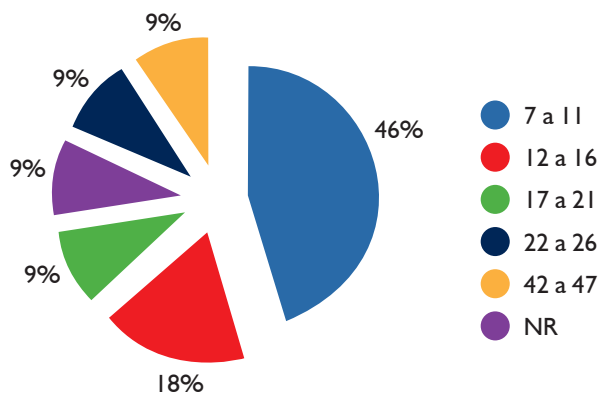
---

Em relação ao número de pessoas que compõem a força de trabalho no âmbito das ouvidorias públicas federais, os resultados revelam, na maioria dos casos, estruturas de pessoal bastante enxutas: 68% das ouvidorias dispõem de até 5 colaboradores e, 88%, de até 10, incluídos servidores/empregados, terceirizados, estagiários, entre outros. Em 74% dos casos, o número de servidores/empregados supera a soma dos demais colaboradores nessas unidades. Já nas ouvidorias estaduais, 64% dispõem de até 16 colaboradores e em 64% dos casos, o número de servidores/empregados suplanta a soma dos demais colaboradores (gráficos 45 e 46).

**GRÁFICO 45 - Gestão de pessoas nas ouvidorias federais - força de trabalho**

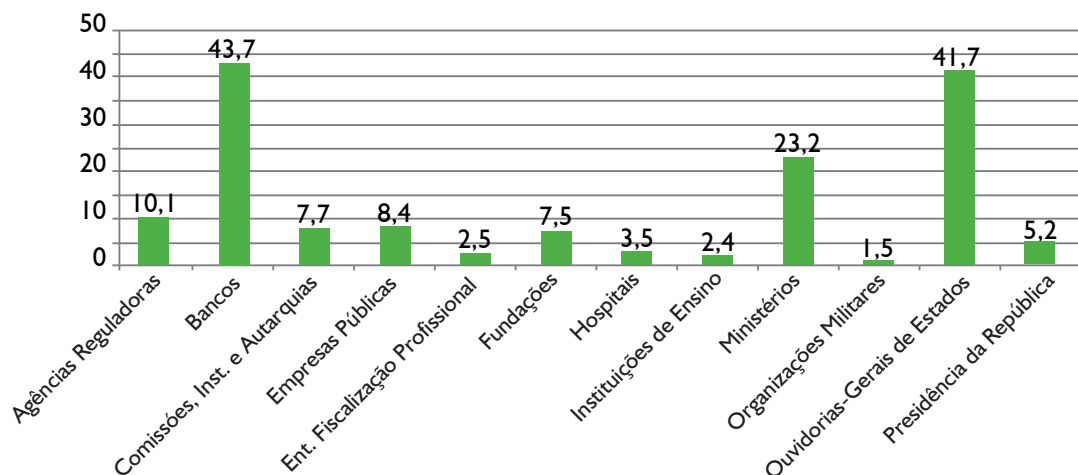


**GRÁFICO 46 - Gestão de pessoas nas ouvidorias estaduais - força de trabalho**



O gráfico 47 apresenta a média de trabalhadores das ouvidorias por segmento, com destaques para os bancos, ministérios e ouvidorias-gerais dos estados, com maior número de colaboradores, e para as ouvidorias das organizações militares e instituições de ensino, com um menor número de trabalhadores.

GRÁFICO 47 - Gestão de pessoas - força de trabalho



A tabela 3 apresenta a distribuição dos colaboradores por vínculo laboral, considerados os segmentos de ouvidoria:

**Tabela 3. Vínculo laboral dos colaboradores das ouvidorias**

	<b>Servidores/ Empregados</b>	<b>Terceirizados</b>	<b>Estagiários</b>	<b>Demais Cola- boradores</b>
<b>Agências Reguladoras</b>	54%	42%	1%	2%
<b>Bancos</b>	89%	2%	6%	2%
<b>Comissões, Institutos e Autarquias</b>	42%	50%	6%	2%
<b>Empresas Públicas</b>	79%	15%	5%	1%
<b>Entidades de Fiscalização Profissional</b>	84%	-	12%	5%
<b>Fundações</b>	67%	20%	10%	3%
<b>Hospitais</b>	71%	13%	10%	6%
<b>Instituições de Ensino</b>	82%	2%	15%	2%
<b>Ministérios</b>	29%	34%	6%	30%
<b>Organizações Militares</b>	100%	-	-	-
<b>Ouvidorias Gerais dos Estados</b>	67%	15%	15%	4%
<b>Presidência da República</b>	83%	3%	13%	-

As informações relacionadas à formação apontam que, em grande parte das ouvidorias participantes, há prevalência de nível superior ou pós-graduação entre seus colaboradores, tal como pode ser visto na tabela 4, que traz a distribuição média da escolaridade por segmento de ouvidoria.

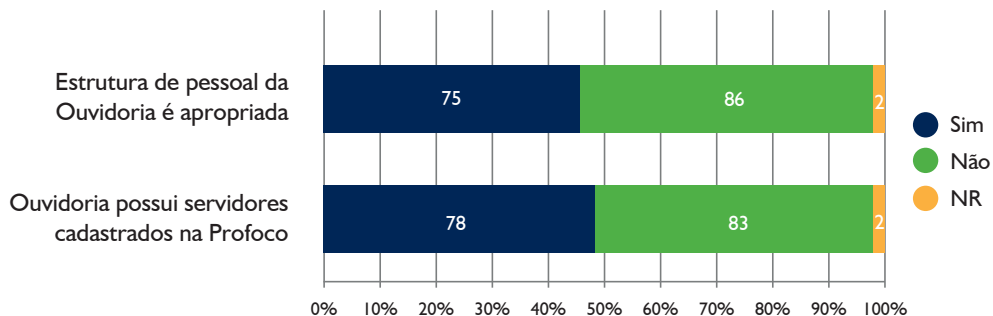
Tabela 4. Escolaridade

	Funda- mental	Médio	Superior	Especia- lização	Mestra- do	Doutora- do
<b>Agências Reguladoras</b>	0%	15%	49%	27%	7%	1%
<b>Bancos</b>	2%	12%	42%	42%	1%	1%
<b>Comissões, Institutos e Autarquias</b>	30%	11%	38%	16%	4%	1%
<b>Empresas Públicas</b>	1%	18%	48%	24%	8%	1%
<b>Entidades de Fiscalização Profissional</b>	2%	12%	63%	23%	0%	0%
<b>Fundações</b>	10%	40%	13%	13%	20%	3%
<b>Hospitais</b>	1%	36%	33%	20%	7%	1%
<b>Instituições de Ensino</b>	0%	17%	28%	32%	16%	7%
<b>Ministérios</b>	2%	49%	36%	9%	3%	1%
<b>Organizações Militares</b>	0%	33%	33%	33%	0%	0%
<b>Ouvidorias Gerais dos Estados</b>	2%	31%	50%	13%	4%	0%
<b>Presidência da República</b>	9%	37%	36%	18%	1%	0%

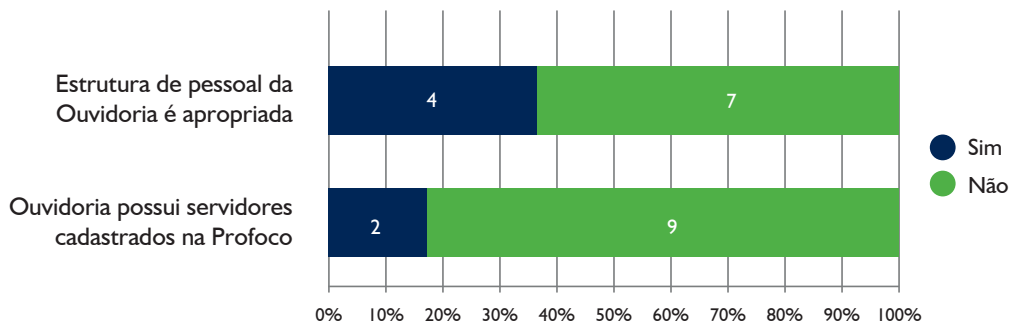
Importante ressaltar que a maior parte das ouvidorias públicas que participaram da pesquisa não consideram suas estruturas de pessoal adequadas, seja em termos quantitativos, seja em termos qualitativos, tal como pode ser visto nos gráficos 48 e 49. Esses gráficos também sinalizam a necessidade de uma maior participação das ouvidorias públicas em ações instituídas no âmbito da Política de Formação Continuada em Ouvidorias – Profoco, já que apenas 48% das ouvidorias federais e 18% das estaduais possuem servidores/empregados cadastrados na referida Política.



**GRÁFICO 48 - Gestão de pessoas nas ouvidorias federais - estrutura de pessoal e cadastramento na Profoco**



**GRÁFICO 49 - Gestão de pessoas nas ouvidorias estaduais - estrutura de pessoal e cadastramento na Profoco**



Importante ressaltar que o cadastramento na Profoco não significa a participação em atividade de capacitação. Assim, seria importante que as próximas edições da pesquisa trouxessem informações sobre os colaboradores capacitados no âmbito da Política e os



resultados auferidos. Vale, no entanto, destacar depoimentos daquelas ouvidorias que, efetivamente, participaram de atividades no âmbito da Profoco:

- “É de extrema importância a capacitação dos servidores nos cursos oferecidos pelo PROFOCO, que auxilia no fortalecimento da Ouvidoria nos órgãos”.
- “Especialmente o curso de excelência no atendimento foi de grande valia no que diz respeito a como se portar diante de um usuário. Uma das analistas que até então não tinha experiência com esse tipo de trabalho teve um retorno bem positivo”.
- “As servidoras têm acesso aos cursos sugeridos em ensino a distância pela ENAP e ILB. A realização do curso em EAD facilita o acesso e agiliza o aprendizado, otimizando o tempo das profissionais”.
- “O entendimento é o de que a capacitação oferecida atende às necessidades de formação, mas poderia ser ampliada e aprofundada visando o aperfeiçoamento”.
- “Os resultados são bons, pois o programa oferece, além das noções básicas, a possibilidade de aperfeiçoar (atualizar) os conhecimentos já adquiridos para realização das atividades da área”.
- “A capacitação oferecida é de ótima qualidade. O treinamento tem possibilitado a melhoria no atendimento e no aperfeiçoamento das atividades da Ouvidoria”.
- “Os cursos e fóruns criados através do PROFOCO auxiliam a discussão, a troca de ideias e experiências, o que fortalece as Ouvidorias e auxilia a qualificar cada vez mais o trabalho desta área de atuação”.
- “Os resultados têm sido positivos e vêm contribuindo para a melhoria dos serviços prestados”.
- “Resultado positivo com ganhos de conhecimentos na área de Ouvidoria, pois nos permitiu ter uma visão ampliada sobre as demandas aqui apresentadas”.
- “Os resultados são os mais positivos possíveis, pois a Profoco oferece às Ouvidorias mais conhecimento, compartilhamento de experiências e boas práticas. Além de trazer novas reflexões sobre eficiência, eficácia e gestão por efetividade, a Profoco propõe melhorias acerca do atendimento ao cidadão e propicia o aperfeiçoamento das políticas públicas”.

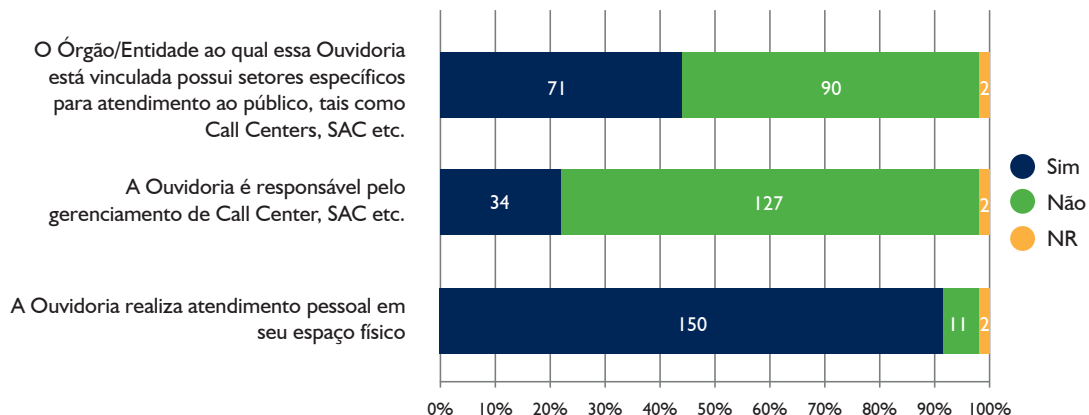
## 3.6. Atendimento na Ouvidoria

---

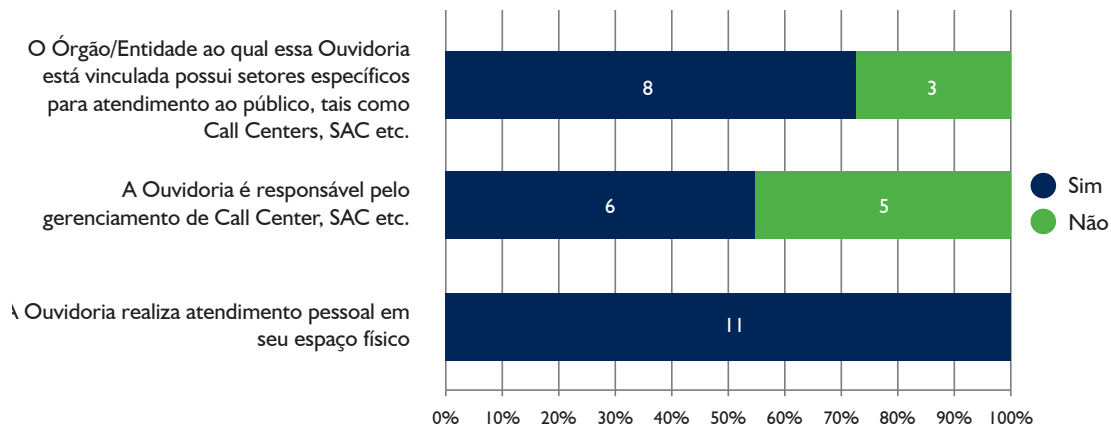
No bloco concernente às questões de atendimento, procurou-se, inicialmente, levantar informações sobre a existência de setores específicos de atendimento ao público nos órgãos e entidades aos quais as ouvidorias se vinculam. No âmbito das ouvidorias federais, apenas 44% informaram a existência de setores específicos de atendimento tais como Call Center e SAC nos respectivos órgãos e entidades, e, no âmbito dos estados, o resultado foi de 73%.

Importante ressaltar que as ouvidorias públicas não se confundem com os serviços de atendimento ao cidadão. Segundo Romão (2012:132), “surgem como novas expressões institucionais do Estado Democrático de Direito, com a finalidade precípua de realizar a mediação indispensável entre expectativas e direitos, legitimidade e legalidade”. Possibilitam a superação dos limites da democracia representativa, viabilizando a participação e controle social da res publica. Sua ação tem caráter estratégico e não rotineiro, sendo muitas vezes originada a partir de situações de conflito, compreendendo análises e interações qualificadas de naturezas intra e, até mesmo, interinstitucionais. Tal distinção talvez explique o porquê de somente 21% das ouvidorias federais e 55% das ouvidorias estaduais serem responsáveis pelo gerenciamento desses serviços. Por fim, 92% das ouvidorias federais e a totalidade das ouvidorias estaduais realizam atendimento pessoal em suas dependências. Esse contato face a face é de extrema importância, já que contribui para humanizar o acolhimento às manifestações. Os gráficos 50 e 51 sintetizam os resultados concernentes a essas questões no âmbito das ouvidorias federais e estaduais.

**GRÁFICO 50 - Atendimento nas ouvidorias federais**



**GRÁFICO 51 - Atendimento nas ouvidorias estaduais**



Nos gráficos 52 a 54, são apresentados os resultados para as questões de atendimento por segmento de ouvidoria.

GRÁFICO 52 - Órgão/entidade com setores para atendimento ao público

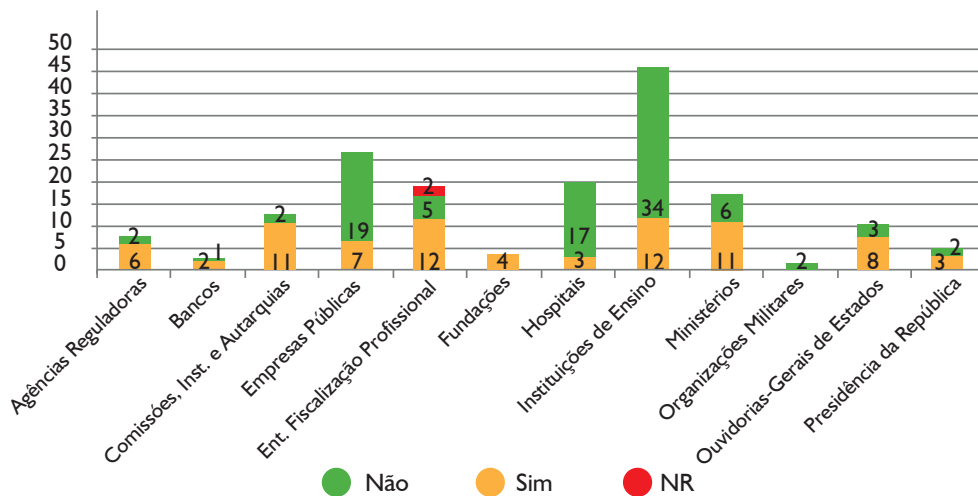


GRÁFICO 53 - Ouvidoria gerencia Call Center, SAC etc.

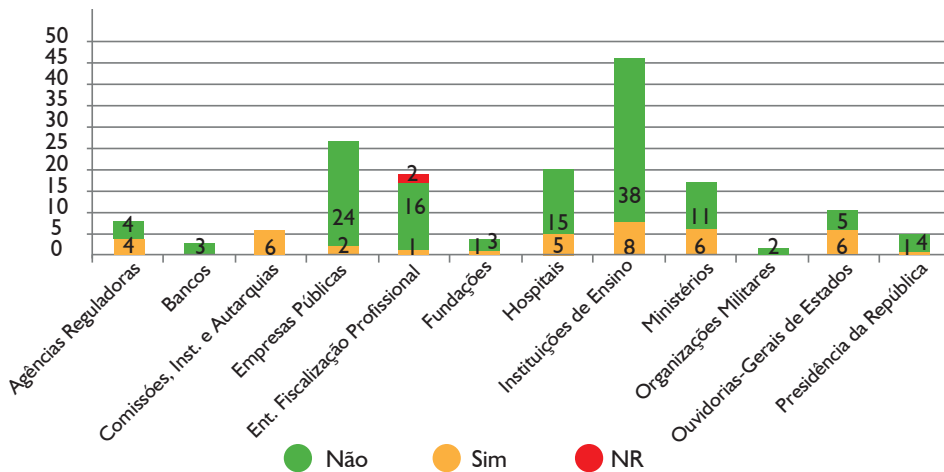
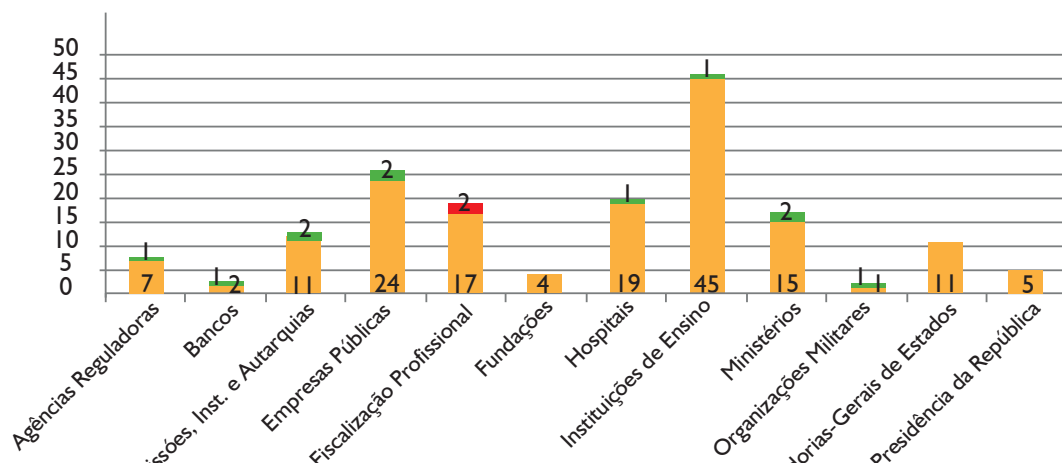


GRÁFICO 54 - Ouvidoria realiza atendimento presencial

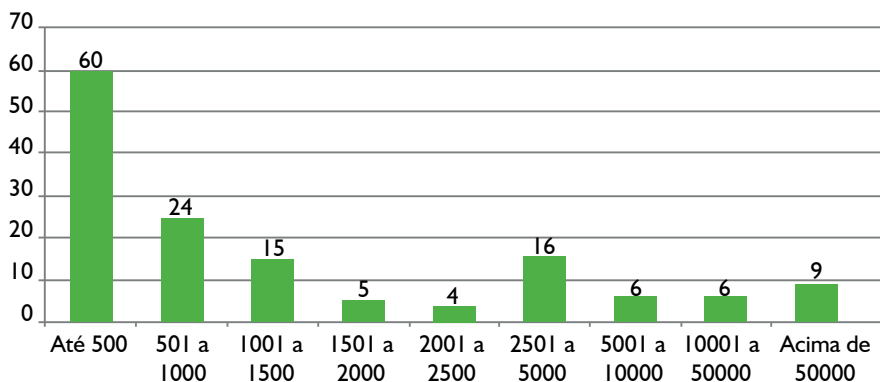


### 3.7 Dados das Manifestações Recebidas

No gráfico 55, são apresentados os resultados concernentes às manifestações recebidas pelas ouvidorias federais em 2013. De acordo com os quartis da amostra, 25% das ouvidorias receberam até 259 manifestações, 50%, até 723, e, 75%, até 2516 manifestações<sup>3</sup>.

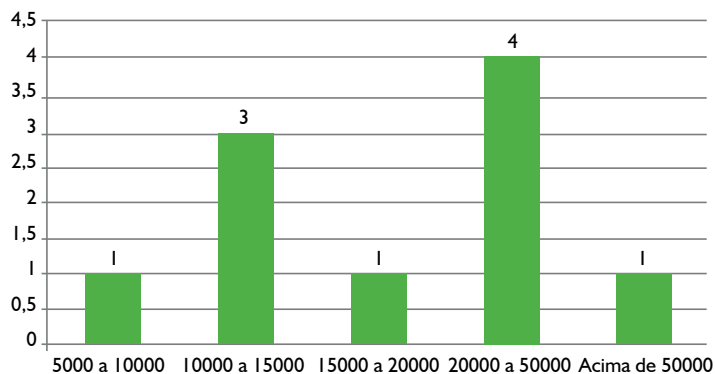
3 No que tange especificamente às ouvidorias mais demandadas em 2013, constata-se a possível existência de outliers na amostra considerada, representados pelas Ouvidorias do FNDE, ANEEL e ANTT, com respectivamente, 1.823.041, 721.281 e 266.793 manifestações. Tendo em vista que essas ouvidorias declararam serem responsáveis pelo gerenciamento de Call Center / SAC, é possível que a contabilização das manifestações recebidas tenha considerado ouvidoria e demais serviços de atendimento ao cidadão.

**GRÁFICO 55 - Manifestações recebidas em 2013 - ouvidorias federais**



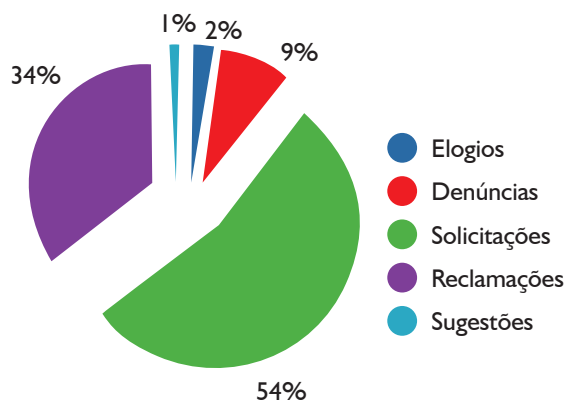
O gráfico 56, por sua vez, apresenta os resultados referentes às manifestações recebidas pelas ouvidorias estaduais em 2013. Os quartis da amostra sinalizam que 25% das ouvidorias receberam até 10.790 manifestações, 50%, até 19.786 e, 75%, até 41.449.

**GRÁFICO 56 - Manifestações recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais**



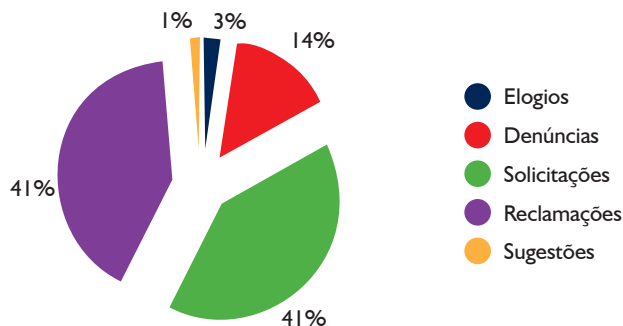
Analisando a distribuição média entre os tipos de manifestações recebidas, verifica-se, no caso das ouvidorias federais, a prevalência das solicitações (54%), seguida das reclamações (34%), conforme apresentado no gráfico 57.

**GRÁFICO 57 - Manifestações recebidas em 2013 - ouvidorias federais**



No âmbito das ouvidorias estaduais prevalecem as solicitações e as reclamações, ambas representando 41% das manifestações (gráfico 58).

**GRÁFICO 58 - Manifestações recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais**



Na tabela 5, tem-se a distribuição média entre os tipos de manifestações para cada segmento de ouvidoria. Observa-se que as reclamações prevalecem no âmbito dos bancos, das empresas públicas, hospitais, ministérios e ouvidorias gerais dos estados. Já as solicitações prevalecem nas agências; comissões, institutos e autarquias; entidades de fiscalização profissional; fundações; instituições de ensino; e organizações militares. Finalmente, as denúncias prevalecem nos órgãos diretamente vinculados à Presidência da República.

**Tabela 5. Manifestações recebidas em 2013**

	Elogios	Denúncias	Solicitações	Reclamações	Sugestões
<b>Agências Reguladoras</b>	0,1%	0,4%	86,4%	12,9%	0,2%
<b>Bancos</b>	0,0%	2,1%	0,1%	97,7%	0,0%
<b>Comissões, Institutos e Autarquias*</b>	0,0%	0,6%	99,0%	0,3%	0,1%
<b>Empresas Públicas</b>	1,4%	9,5%	39,8%	47,1%	2,2%
<b>Entidades de Fiscalização Profissional</b>	1,5%	10,0%	51,4%	36,0%	1,1%
<b>Fundações</b>	3,2%	5,6%	74,0%	15,2%	2,1%



<b>Hospitais</b>	9,3%	5,8%	23,2%	58,6%	3,2%
<b>Instituições de Ensino</b>	1,9%	5,4%	61,6%	28,9%	2,2%
<b>Ministérios</b>	1,5%	9,1%	36,1%	52,5%	0,8%
<b>Organizações Militares</b>	1,3%	1,0%	92,1%	4,9%	0,7%
<b>Ouvidorias Gerais dos Estados</b>	2,6%	14,1%	40,6%	41,2%	1,4%
<b>Presidência da República</b>	0,8%	51,5%	33,1%	13,4%	1,2%

\* Caso se expurguem os números referentes às manifestações do FNDE, teremos a seguinte distribuição no âmbito das Comissões, Institutos e Autarquias: Elogios (1,1%), Denúncias (11,4%), Solicitações (77,9%), Reclamações (8,2%) e Sugestões (1,4%)

Entre as ouvidorias federais participantes, 82% informaram terem recebido elogios em 2013 (gráfico 59). De acordo com os quartis da amostra, 25% dessas ouvidorias receberam até 3 elogios, 50%, até 11, e 75%, até 36. No âmbito das ouvidorias estaduais, 91% receberam elogios: 25%, até 140, 50%, até 394, e 75%, até 848 (gráfico 60).

**GRÁFICO 59 - Elogios recebidos em 2013 - ouvidorias federais**

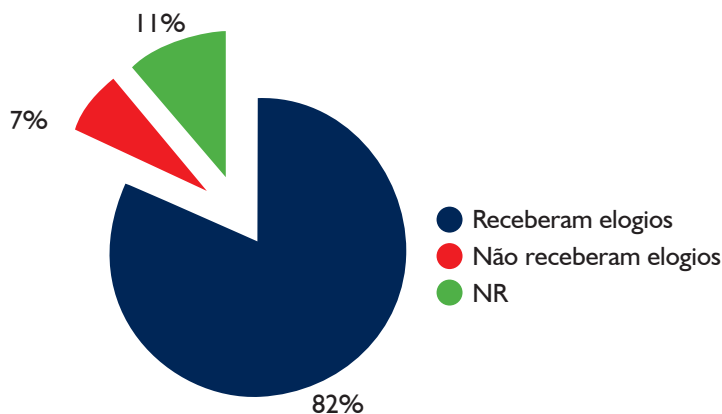
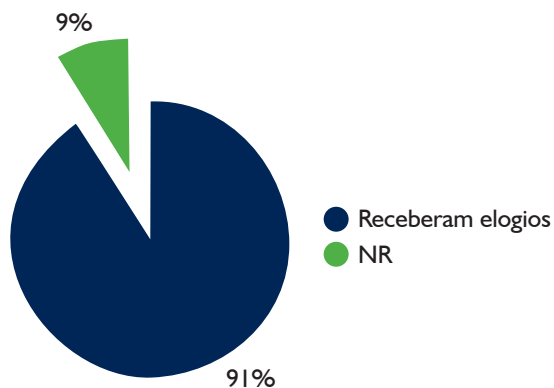
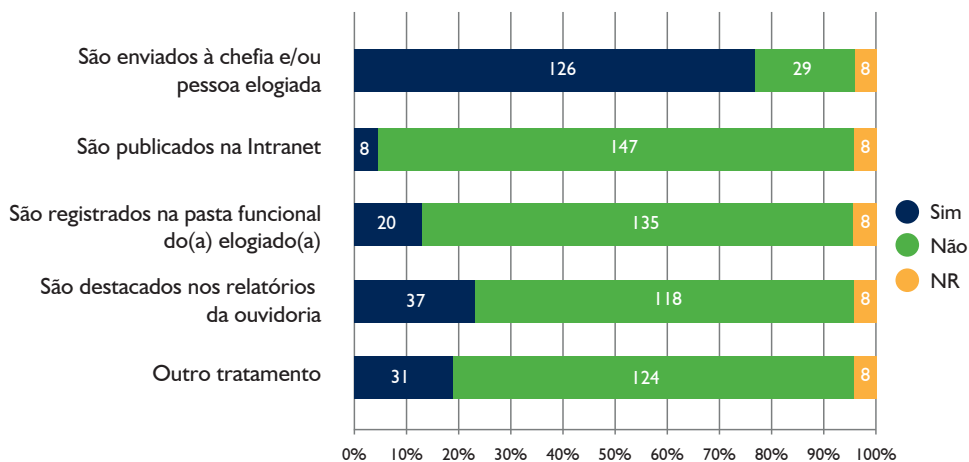


GRÁFICO 60 - Elogios recebidos em 2013 - ouvidorias estaduais

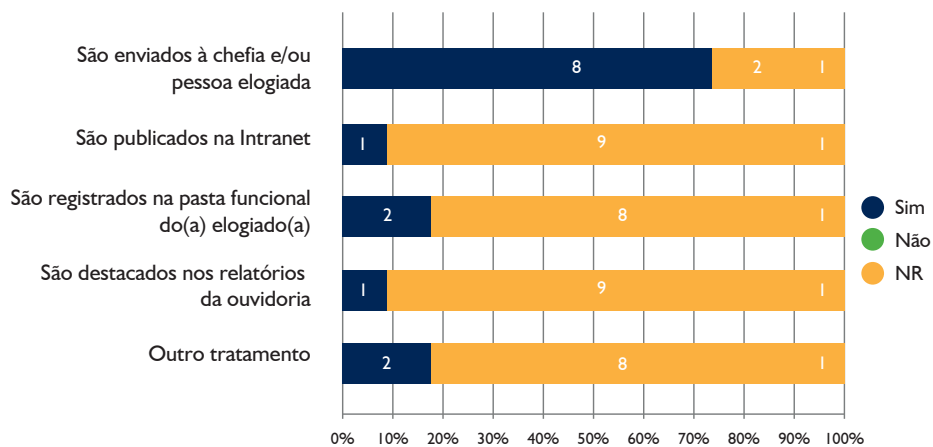


Sobre o tratamento que é dado aos elogios a pessoas ou a serviços que são recebidos nas ouvidorias federais, 77% das ouvidorias têm por hábito enviá-los à chefia e/ou à pessoa elogiada, mas apenas uma pequena parcela (12%) solicita que, quando direcionados a pessoas, sejam também registrados em seus assentamentos funcionais. Constata-se, ainda, a baixa publicidade em relação aos elogios: somente 5% das ouvidorias federais sinalizaram que os publicam na intranet, 23%, os destacam nos relatórios de ouvidoria e 19% dão outro tratamento, tal como a afixação no mural da instituição ou do setor (gráfico 61). O gráfico 62 apresenta resultados semelhantes para as mesmas questões, no âmbito das ouvidorias estaduais.

**GRÁFICO 61 - Tratamento dado aos elogios recebidos - ouvidorias federais**

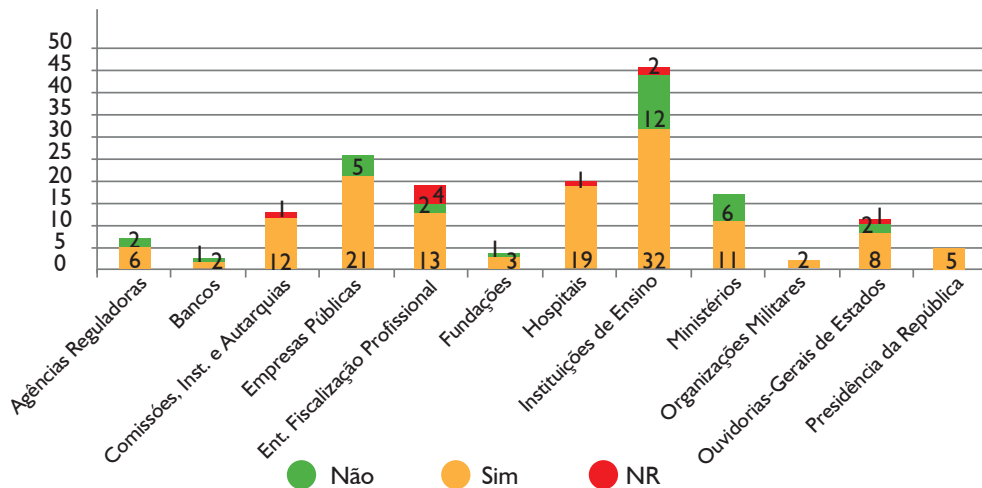


**GRÁFICO 62 - Tratamento dado aos elogios recebidos - ouvidorias estaduais**

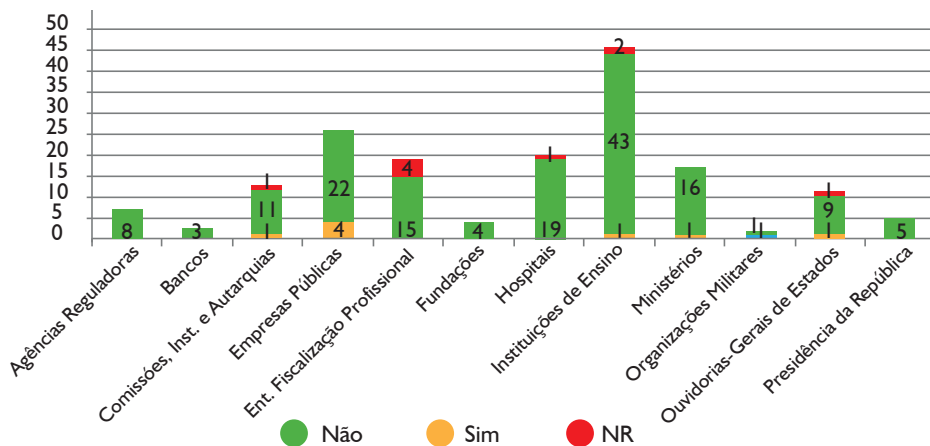


Nos gráficos 63 a 67 são apresentados os resultados das questões supramencionadas relacionadas aos elogios, porém por segmento de ouvidoria.

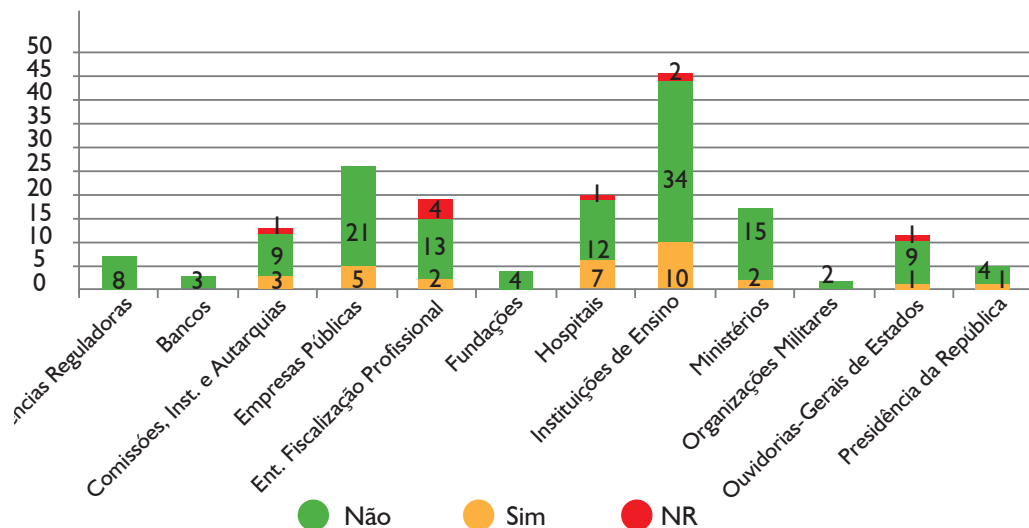
**GRÁFICO 63 - Elogios enviados à chefia e/ou à pessoa elogiada**



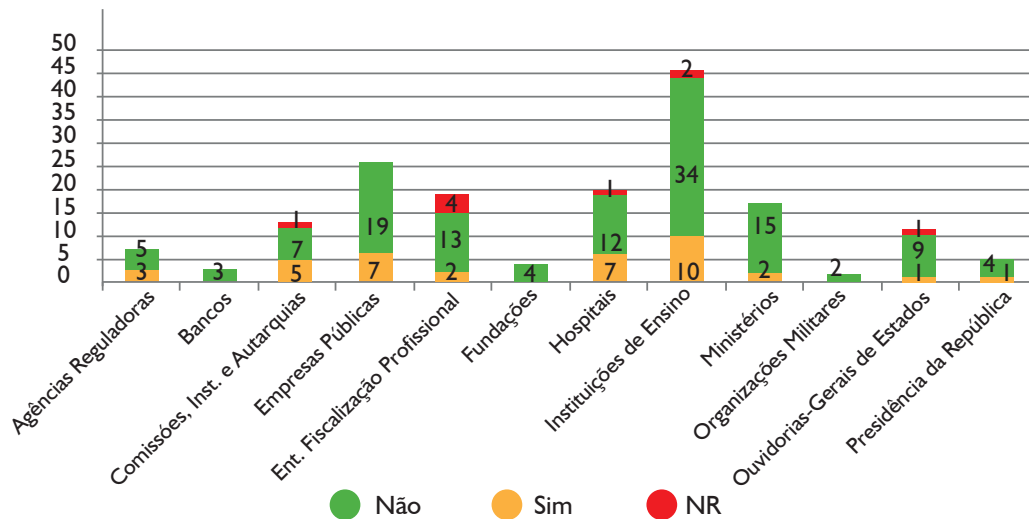
**GRÁFICO 64 - Elogios publicados na intranet**



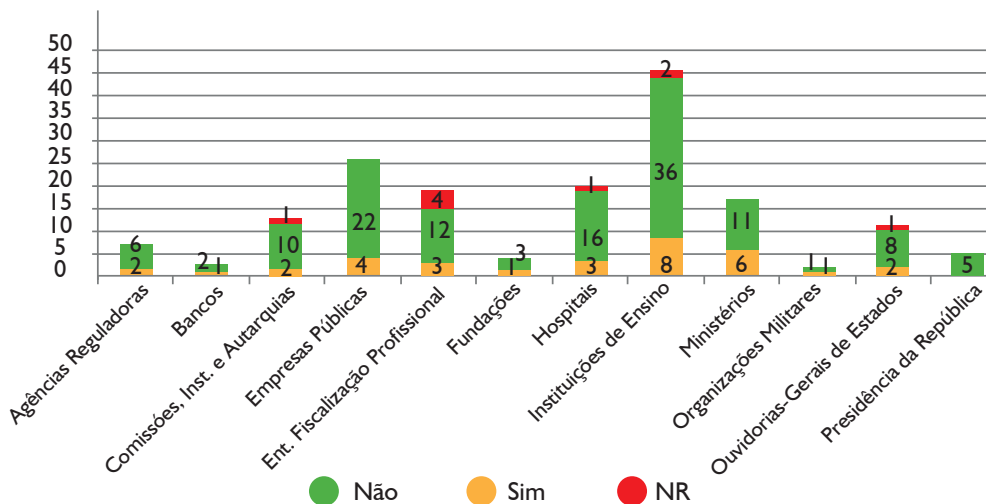
**GRÁFICO 65 - Elogios registrados na pasta funcional do(a) elogiado(a)**



**GRÁFICO 66 - Elogios destacados nos relatórios da ouvidoria**

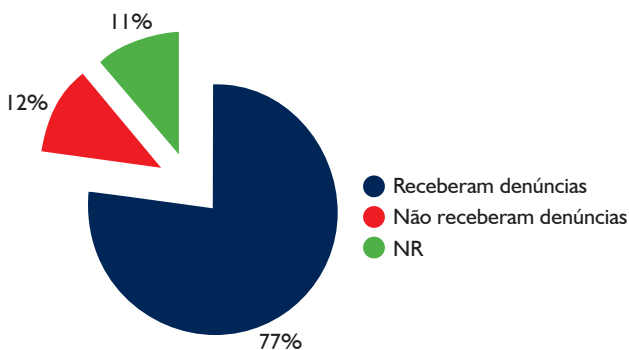


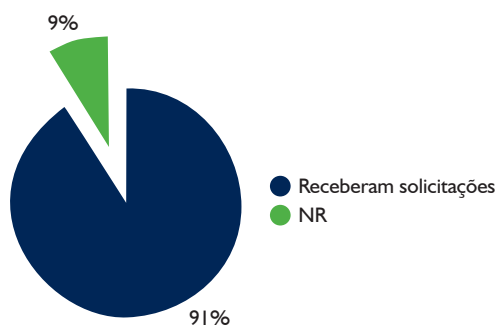
**GRÁFICO 67 - Elogios recebem outro tratamento**



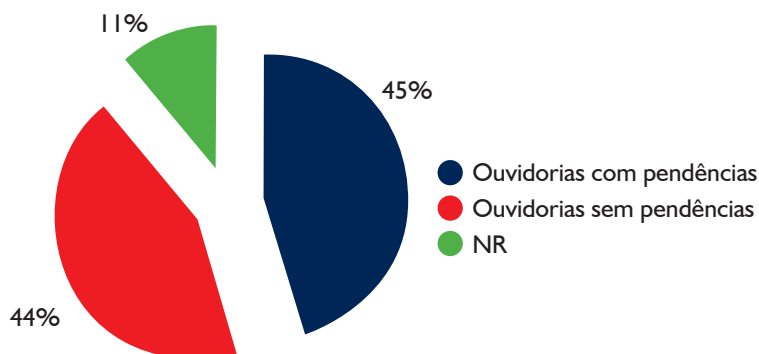
77% das ouvidorias federais receberam denúncias em 2013, conforme pode ser visto no gráfico 68. Dessas, 25% receberam até 5 denúncias; 50%, até 36; e 75%, até 120. Entre as ouvidorias estaduais, 91% receberam denúncias: 25%, até 2090; 50%, até 4521; e 75%, até 6542 (gráfico 69).

**GRÁFICO 68 - Denúncias recebidas em 2013 - ouvidorias federais**

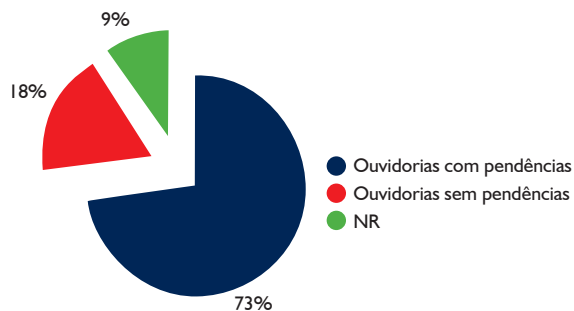


**GRÁFICO 69 - Denúncias recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais**

Por fim, 45% das ouvidorias federais sinalizaram a existência de pendências relacionadas a denúncias em 31/12/2013. Importante ressaltar que o estoque de denúncias pendentes pode se referir, também, a denúncias originadas em anos anteriores (gráfico 70). Em relação às ouvidorias estaduais, os resultados apresentados no gráfico 71 apontam para um maior número de ouvidorias com pendências relacionadas a denúncias: 73%.

**GRÁFICO 70 - Pendências relacionadas a denúncias em 31/12/2013 - ouvidorias federais**

**GRÁFICO 71 - Pendências relacionadas e denúncias em 31/12/2013 - ouvidorias estaduais**



No âmbito das ouvidorias federais participantes, 80% receberam solicitações diversas. Os quartis da amostra indicam que, desse total, 25% receberam até 40 solicitações; 50%, até 181; e 75%, até 958. Já nas ouvidorias estaduais, esse percentual é mais elevado (91%), sendo que 25% das ouvidorias receberam até 5185 solicitações; 50%, até 7147; e 75%, até 9849 (gráficos 72 e 73).

**GRÁFICO 72 - Solicitações diversas recebidas em 2013 - ouvidorias federais**

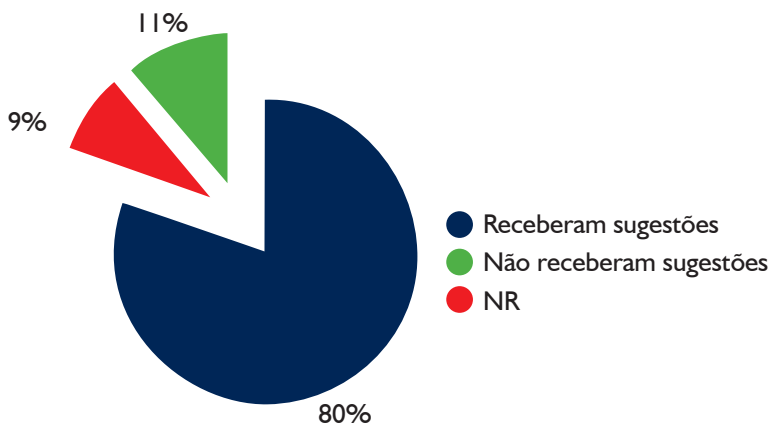
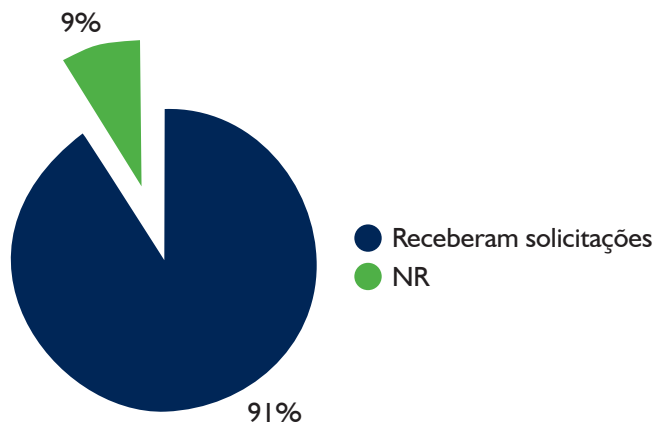


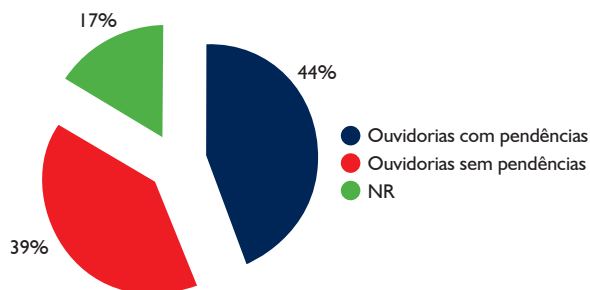


GRÁFICO 73 - Solicitações diversas recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais

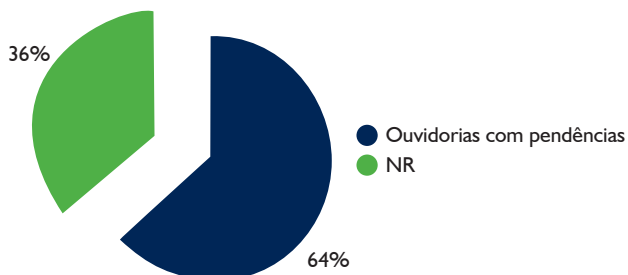


44% das ouvidorias federais informaram sobre a existência de pendências relacionadas a solicitações diversas, em 31/12/2013. Tal como no caso das denúncias, o estoque de pendências pode se referir, também, a manifestações recebidas em anos anteriores (gráfico 74). Por fim, havia mais ouvidorias com pendências relacionadas a solicitações diversas no âmbito estadual: 64% (gráfico 75).

**GRÁFICO 74 - Pendências relacionadas a solicitações em 31/12/2013 - ouvidorias federais**

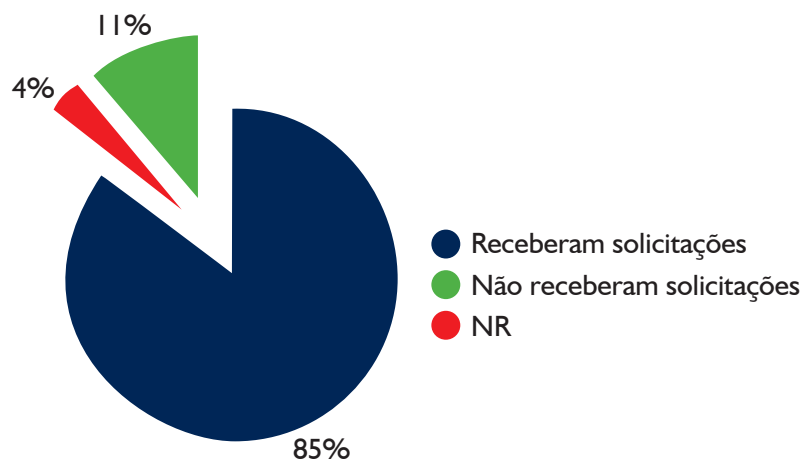


**GRÁFICO 75 - Pendências relacionadas a solicitações em 31/12/2013 - ouvidorias estaduais**

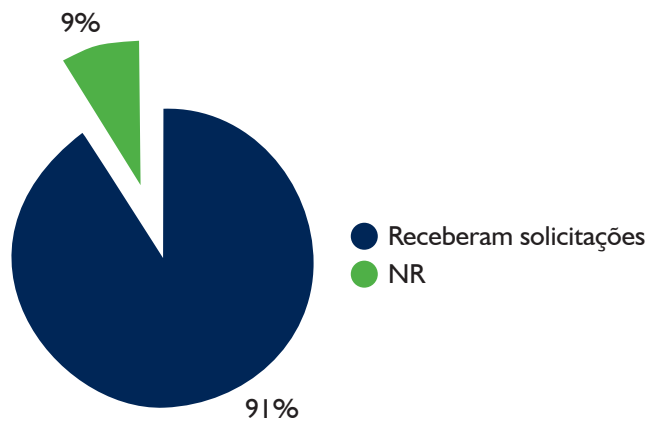


Em relação às reclamações, 85% das ouvidorias federais informaram ter recebido manifestações relacionadas a reclamações em 2013: 25%, até 65 reclamações; 50%, até 186; e 75%, até 737. O percentual é um pouco mais elevado no âmbito das ouvidorias estaduais (91%), sendo que os quartis da amostra sinalizam que 25% receberam até 3034 reclamações; 50%, até 5429; e 75%, até 15662. Os gráficos 76 e 77 sintetizam esses resultados.

**GRÁFICO 76 - Reclamações recebidas em 2013 - ouvidorias federais**

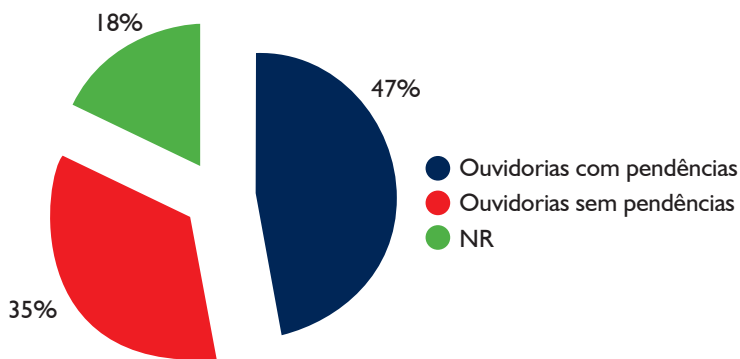


**GRÁFICO 77 - Reclamações recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais**

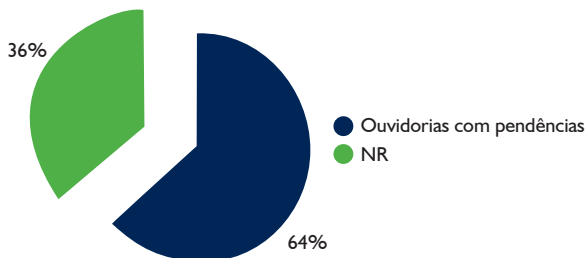


Sobre pendências, 47% das ouvidorias federais e 64% das ouvidorias estaduais informaram existirem reclamações pendentes em 31/12/2013, podendo estas terem sido originadas em anos anteriores a 2013 (gráficos 78 e 79).

**GRÁFICO 78 - Pendências relacionadas a reclamações em 31/12/2013 - ouvidorias federais**

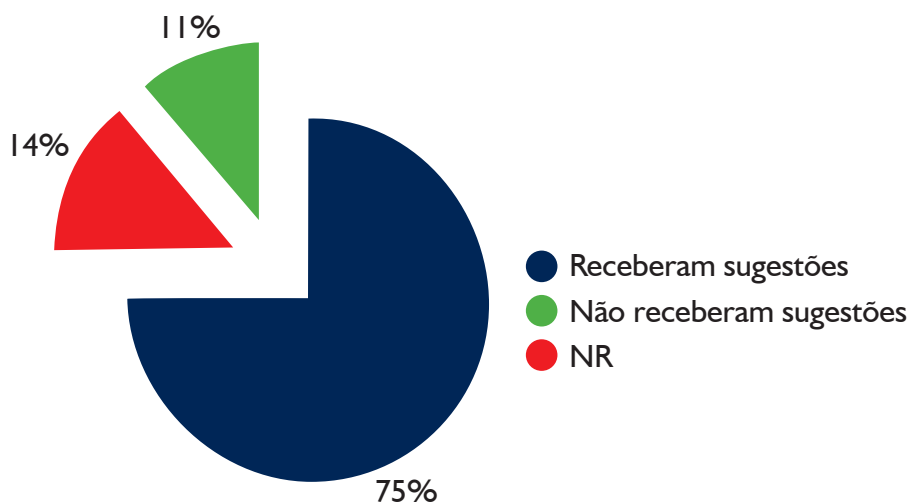


**GRÁFICO 79 - Pendências relacionadas a reclamações em 31/12/2013 - ouvidorias estaduais**

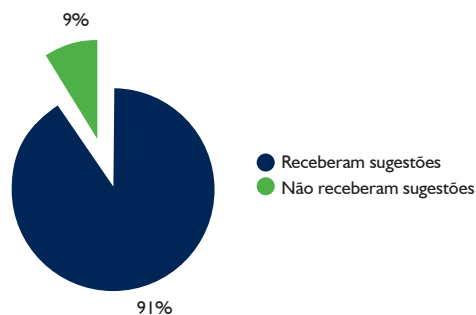


Finalmente, entre as ouvidorias participantes, 75% das ouvidorias federais e 91% das ouvidorias estaduais informaram sobre o recebimento de sugestões em 2013 (gráficos 80 e 81). Importante destacar a importância que as sugestões têm no contexto do aperfeiçoamento da Administração Pública.

**GRÁFICO 80 - Sugestões recebidas em 2013 - ouvidorias federais**



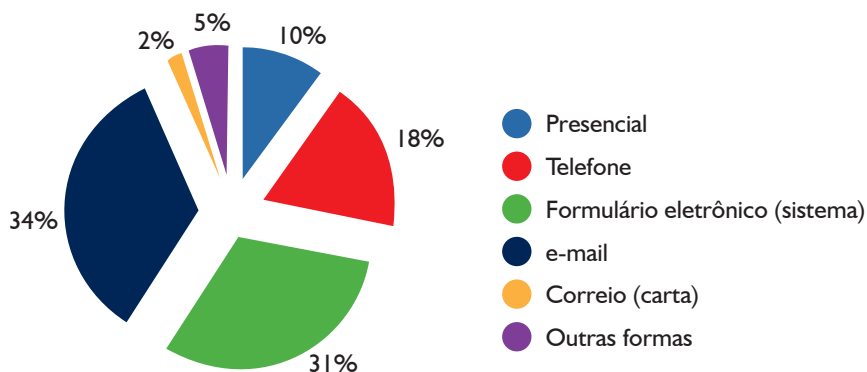
**GRÁFICO 81 - Sugestões recebidas em 2013 - ouvidorias estaduais**



Sobre os principais canais de entrada das manifestações, o e-mail e o formulário eletrônico (sistema) respondem, juntos, por 65% das demandas recebidas pelas ouvidorias federais em 2013, embora o telefone e o contato presencial também sejam bastante ado-

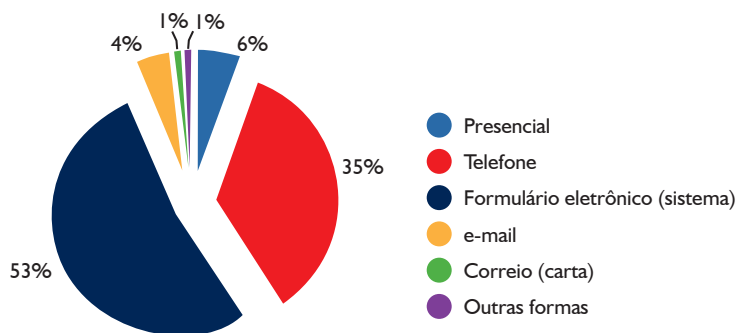
tados. Por fim, constata-se que a opção pelos Correios para o envio de manifestações sob a forma de cartas impressas/manuscritas está em desuso, compreendendo apenas 2% dos casos (gráfico 82).

**GRÁFICO 82 - Principais canais de entrada das manifestações - ouvidorias federais**



Por outro lado, nas ouvidorias estaduais prevalecem o formulário eletrônico (sistema) e o telefone, conforme pode ser visto no gráfico 83.

**GRÁFICO 83 - Principais canais de entrada das manifestações - ouvidorias estaduais**

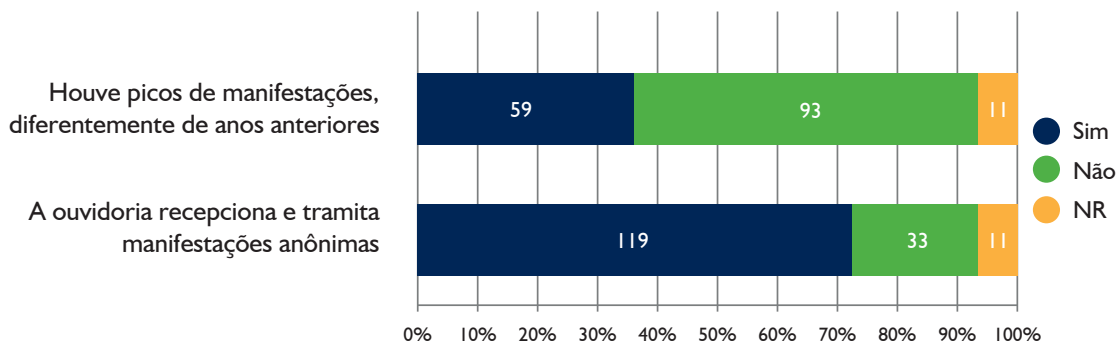


O gráfico 84 mostra que, entre as ouvidorias federais participantes da pesquisa, apenas 36% informaram a ocorrência de picos de manifestações em 2013, em contraste a anos anteriores. Entre os fatores que motivaram a alteração no padrão de recebimento de manifestações foram citados: (i) realização de concursos públicos; (ii) problemas na prestação de serviços; (iii) cobranças indevidas e aumentos de taxas; e (iv) questões referentes à gestão de pessoas nos respectivos órgãos e entidades.

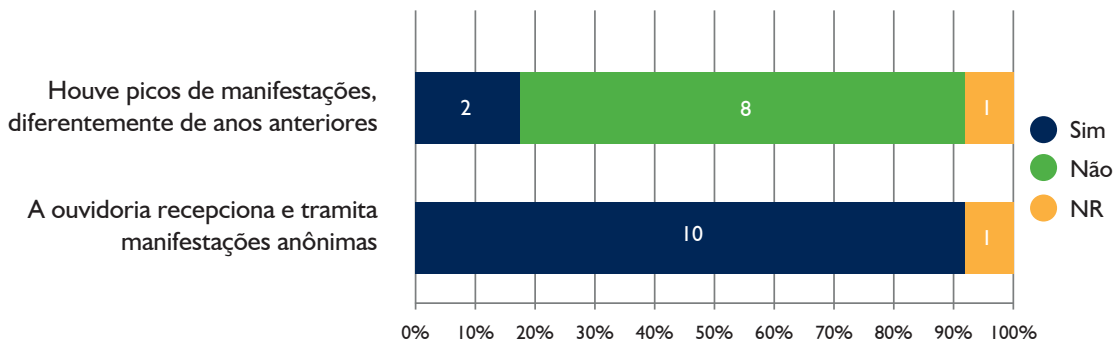
Finalmente, 73% das ouvidorias federais recebem e tramitam manifestações anônimas. Nesse contexto, é importante mencionar que a Instrução Normativa Conjunta nº 01 CRG/OGU, de 24 de junho de 2014, estabelece em seu art. 2º que “apresentada a denúncia anônima frente à ouvidoria do Poder Executivo federal, esta a receberá e a tratará, devendo encaminhá-la aos órgãos responsáveis pela apuração, desde que haja elementos suficientes à verificação dos fatos descritos”.

No que tange às ouvidorias estaduais, o gráfico 85 mostra que apenas 18% manifestaram a existência de picos de manifestações em 2013, e que 91% afirmaram receber e tramitar manifestações anônimas.

**GRÁFICO 84 - Picos de manifestações e anonimato - ouvidorias federais**



**GRÁFICO 85 - Picos de manifestações e anonimato - ouvidorias estaduais**



Os gráficos 86 e 87 apresentam os resultados das questões relacionadas a picos de manifestação e à recepção e tratamento de manifestações anônimas, de acordo com os segmentos de ouvidoria.

**GRÁFICO 86 - Houve picos de manifestações, diferentemente de anos anteriores**

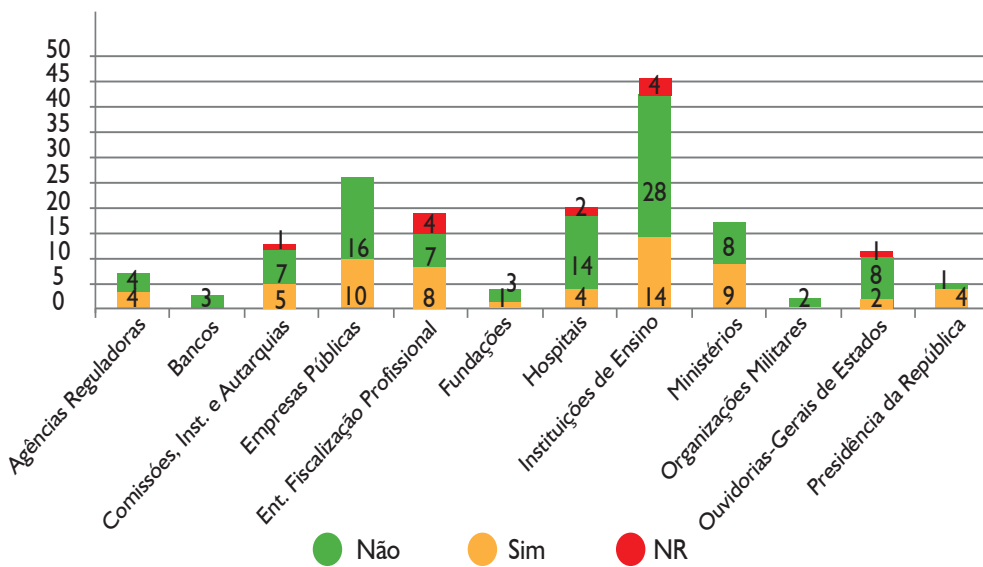
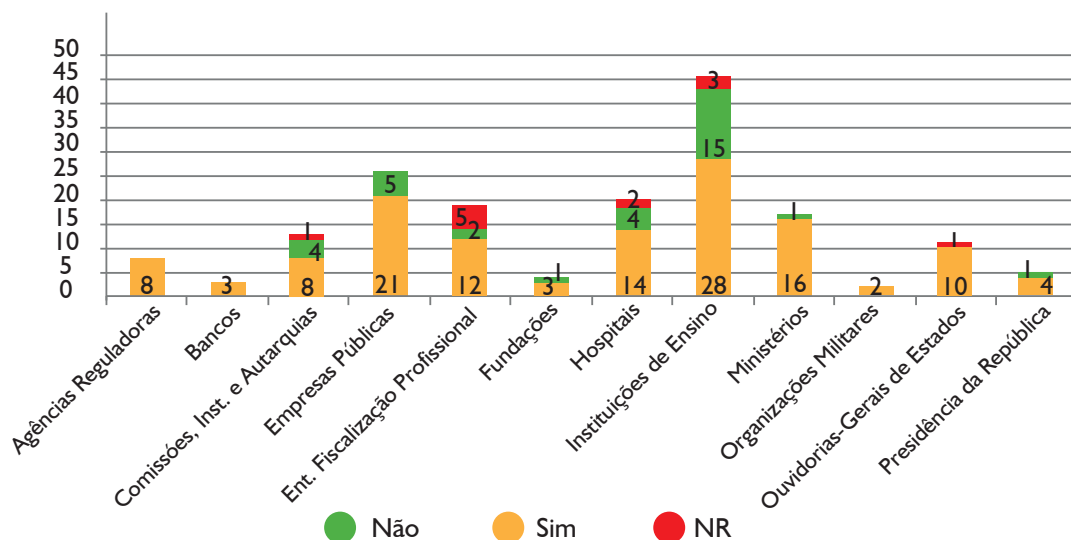


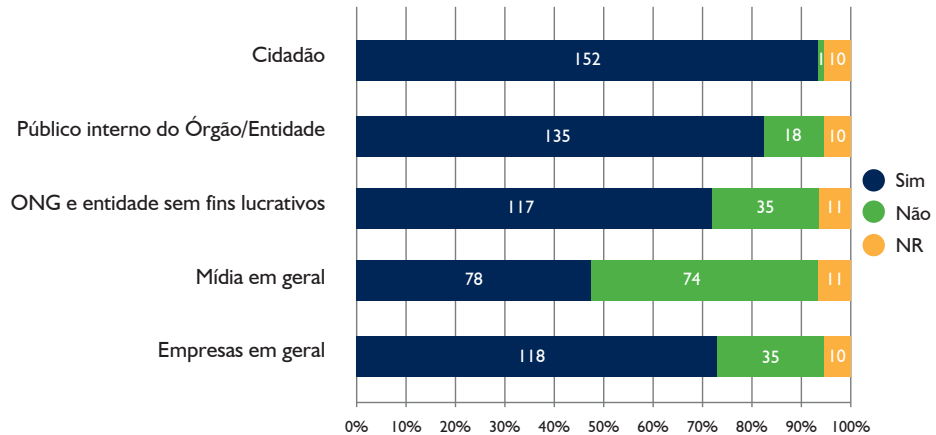


GRÁFICO 87 - A ouvidoria recebe e tramita manifestações anônimas

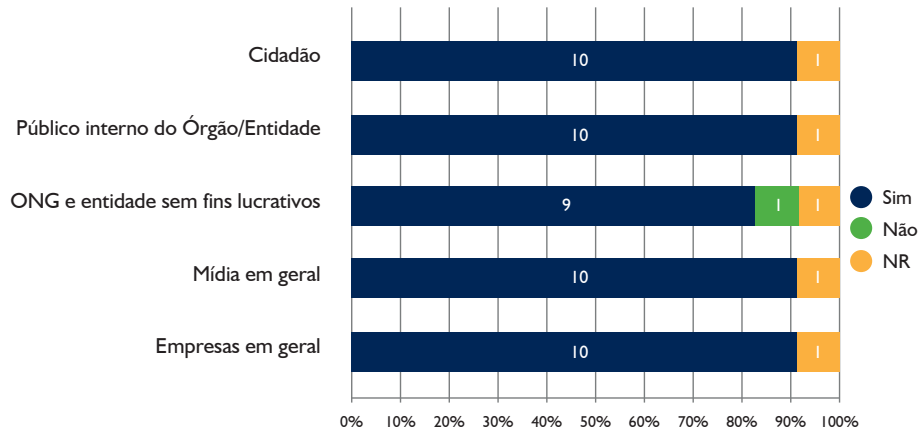


O gráfico 88 mostra que, em relação ao público atendido pelas ouvidorias federais, 93% recebem demandas oriundas dos cidadãos e 83% de colaboradores do respectivo órgão ou entidade. Grande parte também se volta para demandas oriundas de pessoas jurídicas: 72% recebem manifestações de ONG e entidades sem fins lucrativos; o mesmo percentual de empresas em geral; e 48% da mídia em geral. Todos esses públicos são alcançados por quase todas as ouvidorias estaduais (gráfico 89).

**GRÁFICO 88 - Público atendido pelas ouvidorias federais**



**GRÁFICO 89 - Público atendido pelas ouvidorias estaduais**



### 3.8. Lei de Acesso à Informação LAI

---

A Lei de Acesso à Informação<sup>4</sup> (LAI) tem por objetivo regulamentar o direito de acesso às informações, pelos cidadãos, conforme previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal. No que tange à participação das ouvidorias públicas federais em atividades relacionadas à LAI, em apenas 37% dessas unidades, seu titular é a autoridade definida nos termos do art. 40 da referida Lei. Nesses casos, ao ouvidor cumprirá: (i) assegurar o cumprimento da Lei; (ii) monitorar sua implementação e apresentar relatórios periódicos sobre o seu cumprimento; e (iii) emitir recomendações com vistas à sua implementação, cumprimento e aperfeiçoamento, e orientar as demais unidades com vistas ao cumprimento do disposto na Lei e regulamentos.

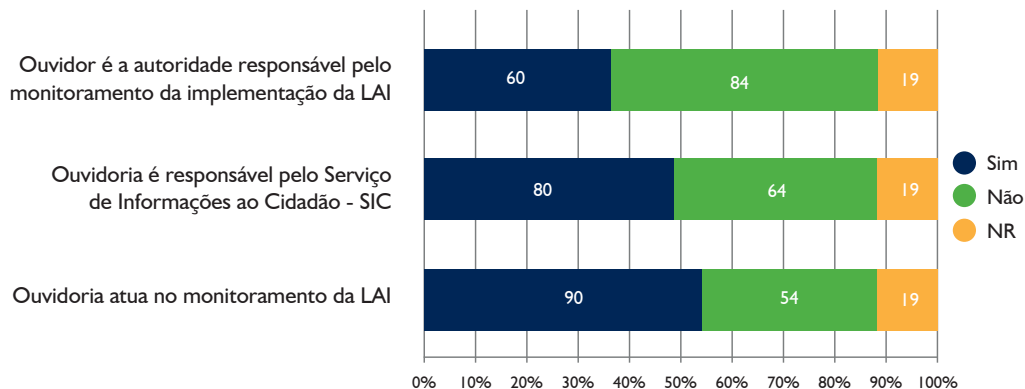
49% das ouvidorias federais são responsáveis pelo Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), ao qual compete<sup>5</sup>: (i) o recebimento do pedido de acesso e, sempre que possível, o fornecimento imediato da informação; (ii) o registro do pedido de acesso em sistema eletrônico específico e a entrega de número do protocolo, que conterà a data de apresentação do pedido; e (iii) o encaminhamento do pedido recebido e registrado à unidade responsável pelo fornecimento da informação, quando couber.

Por fim, 55% das ouvidorias federais atuam no monitoramento da LAI, recebendo sugestões ou reclamações. O gráfico 90 apresenta os resultados das questões supramencionadas, relacionadas à LAI, no âmbito das ouvidorias federais.

.....  
4 Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

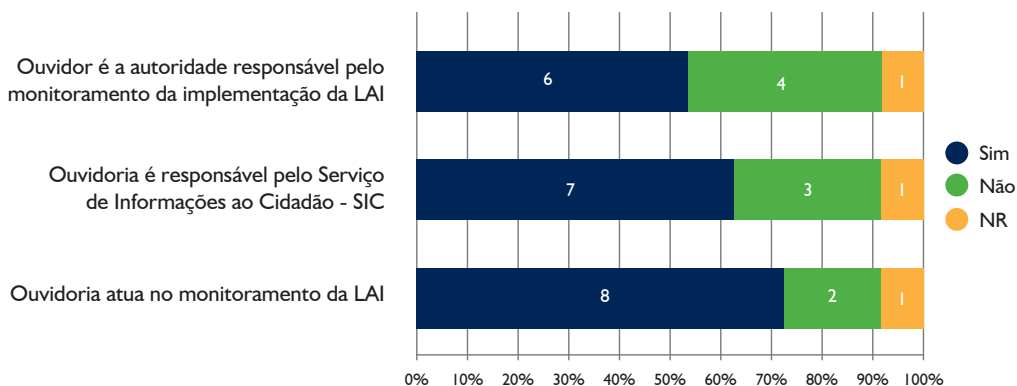
5 Art. 9º, parágrafo único, Incisos I a III do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.

**GRÁFICO 90 - Lei de Acesso à Informação (LAI) - ouvidorias federais**



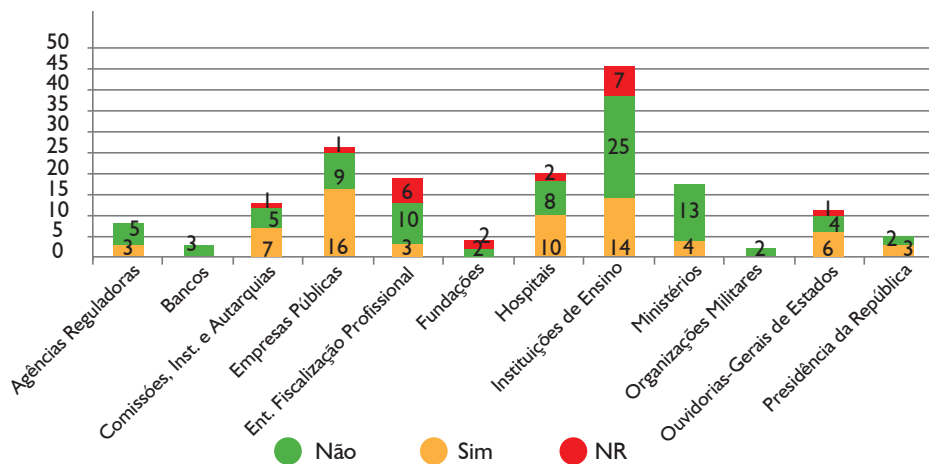
Em relação às ouvidorias estaduais, em 55%, o ouvidor é a autoridade de monitoramento da LAI; 64% são responsáveis pelo SIC; e, 73%, atuam no monitoramento da Lei (gráfico 91).

**GRÁFICO 91 - Lei de Acesso à Informação (LAI) - ouvidorias estaduais**



Os gráficos 92 a 94 apresentam os resultados relacionados às questões anteriormente abordadas sobre a LAI, de acordo com os segmentos de ouvidoria.

**GRÁFICO 92 - LAI - Ouvidor é a autoridade de monitoramento da lei**



**GRÁFICO 93 - LAI - Ouvidoria é responsável pelo SIC**

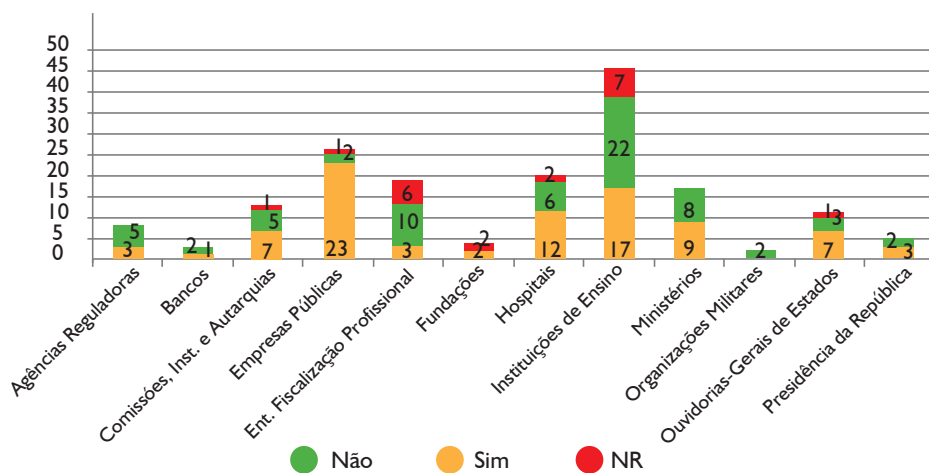
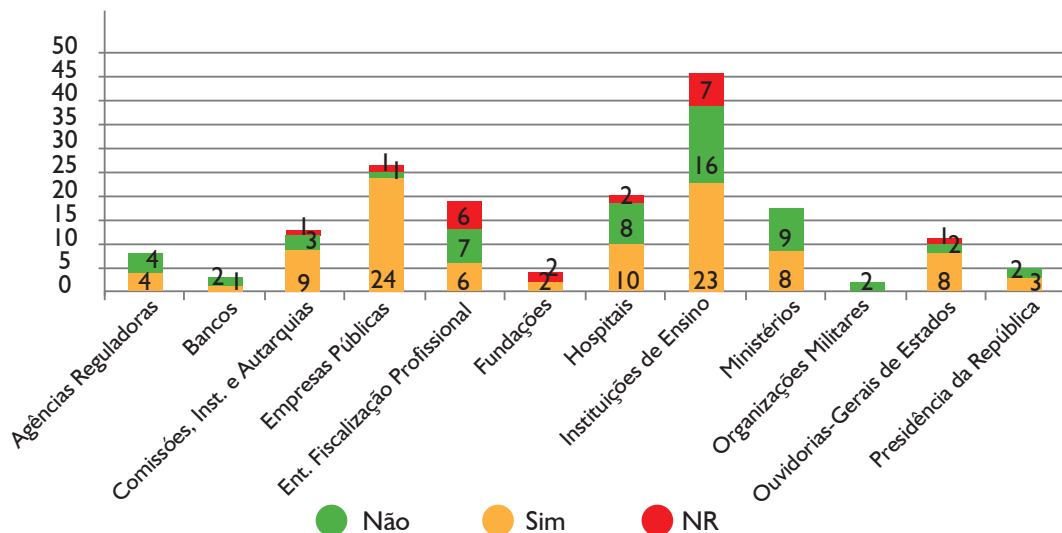


GRÁFICO 94 - LAI - Ouvidoria atua no monitoramento da lei



Com base nos resultados apresentados em (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2012), relacionados à posição hierárquica ocupada por cada uma das autoridades-chave no processo de implementação da LAI, é possível afirmar que:

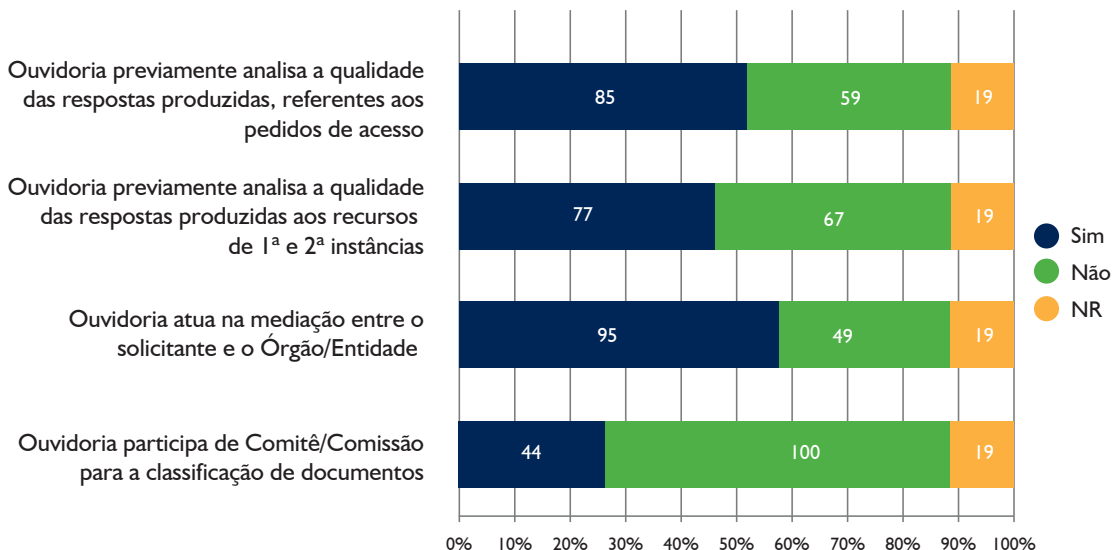
- Em 38% dos órgãos e entidades pesquisados, a arquitetura organizacional é centralizada; ou seja, o ouvidor é a autoridade de monitoramento definida no art. 40 da LAI e, ao mesmo tempo, a ouvidoria é responsável pelo SIC. Embora a centralização possa significar maior celeridade no tratamento dos pedidos de informação, também pode ir de encontro aos aspectos de neutralidade e imparcialidade requeridos.
- Apenas 5% adotam o formato intermediário com o ouvidor assumindo as responsabilidades definidas no art. 40 da Lei, sem que caiba à ouvidoria a responsabilidade pelo SIC. Nesse modelo, os benefícios que decorrem de uma maior isenção e do intercâmbio de

conhecimentos entre os envolvidos no processo dependem, fundamentalmente, da clareza quanto ao escopo de atuação desses atores.

- 18% das ouvidorias são responsáveis exclusivamente pelo SIC. Embora essa situação não tenha sido prevista no estudo supramencionado, acredita-se ser mais uma instância do modelo intermediário.
- Em 39% dos casos, nem o ouvidor é a autoridade do art. 40 da LAI, nem a sua unidade é a responsável pelo SIC. Nesses casos, contudo, não se pode afirmar que a arquitetura organizacional seja descentralizada, já que não há elementos que indiquem que tais atribuições estão sob a responsabilidade de pessoas/unidades distintas. O modelo descentralizado privilegia a isenção e se beneficia das interações entre os diferentes atores, embora perca em celeridade.

Muitas ouvidorias federais se envolvem em atividades de análise da qualidade das respostas produzidas pelos respectivos órgãos ou entidades, relacionadas aos pedidos de acesso à informação (52%) ou aos recursos de 1ª e 2ª instâncias (47%). Boa parte das ouvidorias federais (58%), atuam na mediação entre solicitantes e os órgãos ou entidades a que se vinculam, no que tange aos pedidos de acesso à informação e/ou aos recursos. Por fim, apenas 27% das ouvidorias federais participam das atividades no âmbito da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos (CPADS), estabelecida nos termos do art. 34 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 (gráfico 95).

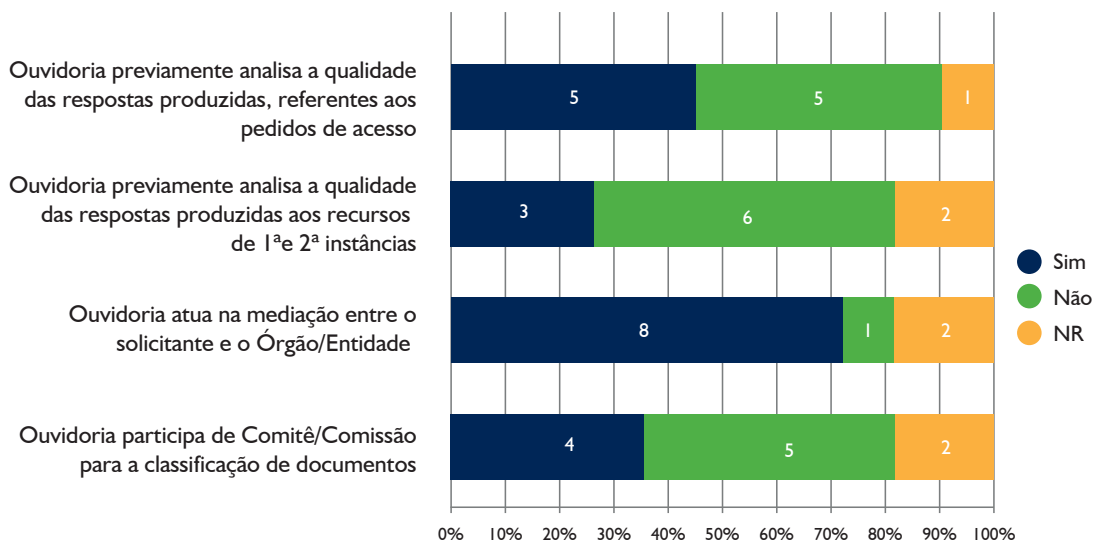
GRÁFICO 95 - Lei de Acesso à Informação (LAI) - ouvidorias federais



Já entre as ouvidorias estaduais, 45% analisam a qualidade das respostas aos pedidos de acesso e, 27%, a qualidade das respostas aos recursos de 1ª e 2ª instâncias. 73% atuam na mediação das relações concernentes a pedidos de acesso à informação e/ou recursos no âmbito da LAI. Finalmente, 36% das ouvidorias estaduais participam das atividades no âmbito da CPADS (gráfico 96).



GRÁFICO 96 - Lei de Acesso à Informação (LAI) - ouvidorias estaduais



Os gráficos 97 a 100 apresentam visão por segmento de ouvidoria para os resultados citados.

GRÁFICO 97 - LAI - Ouvidoria analisa qualidade das respostas a pedidos de acesso

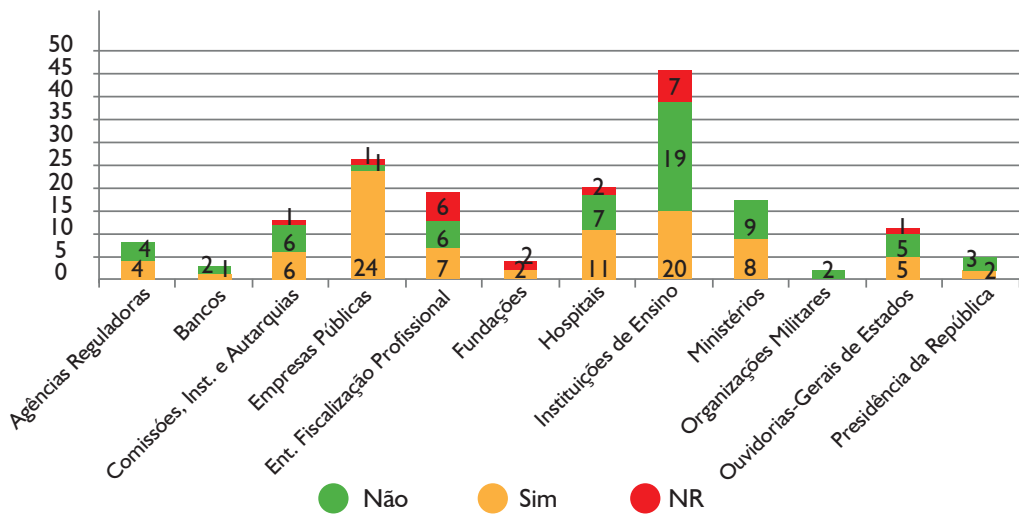
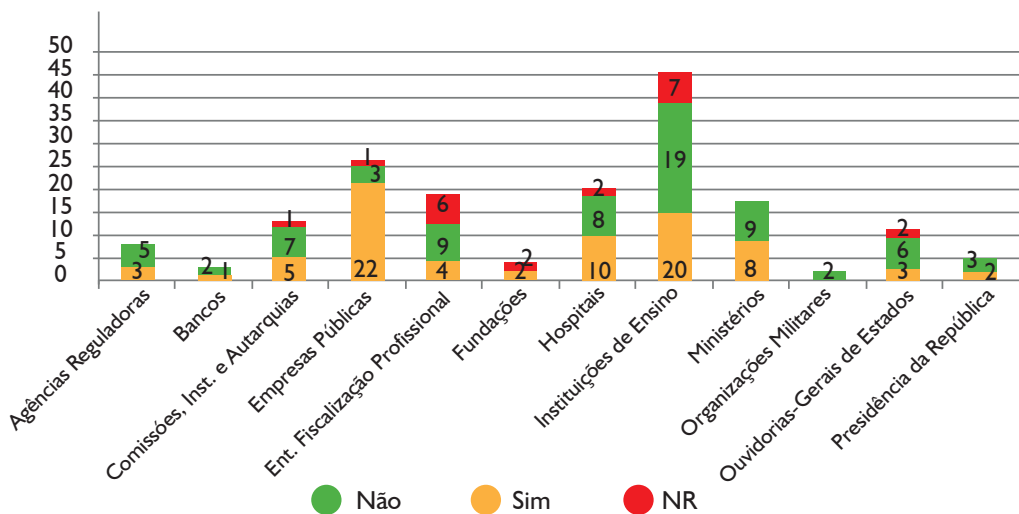
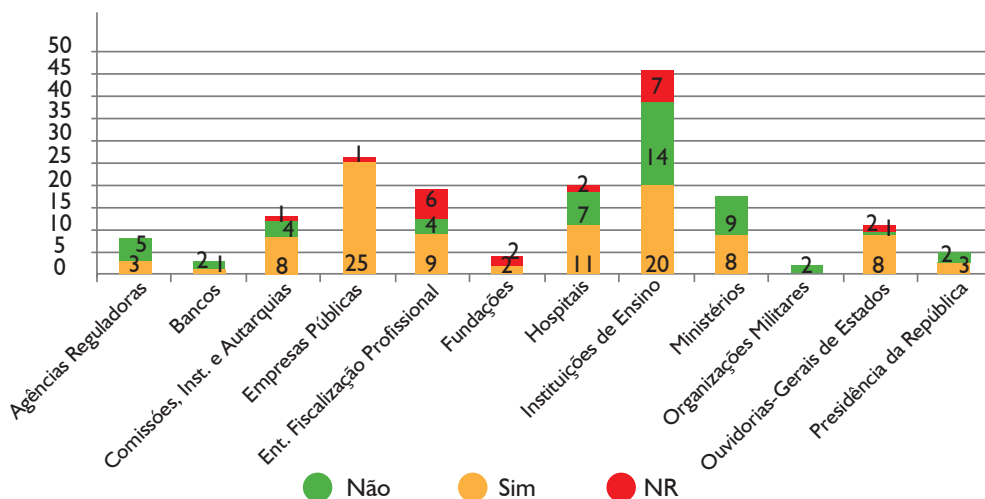


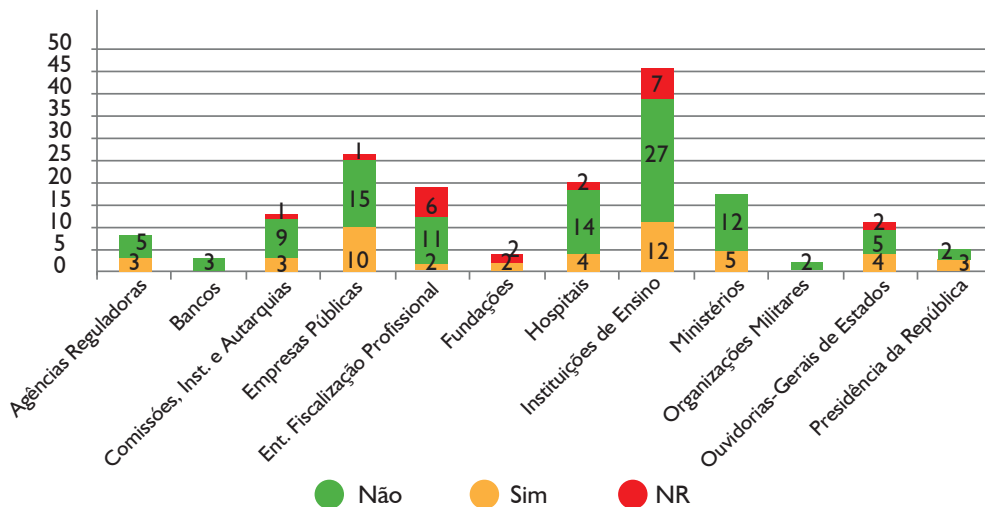
GRÁFICO 98 - LAI - Ouvidoria analisa qualidade das respostas aos recursos



**GRÁFICO 99 - LAI - Ouvidoria atua na mediação entre o solicitante e o órgão/entidade**



**GRÁFICO 100 - LAI - Ouvidoria participa da CPADS**



### 3.9 Repercussões das Ações da Ouvidoria

Lócus privilegiado de ausculta dos cidadãos sobre a eficiência, eficácia e efetividade das políticas e serviços públicos, a ouvidoria pública tem papel fundamental no que tange ao aperfeiçoamento das instituições e, por conseguinte, da administração pública. Nesse contexto podem estar inseridas as recomendações feitas por 46% das ouvidorias federais e por 55% das ouvidorias estaduais a seus respectivos órgãos e entidades. De acordo com 56% das ouvidorias federais e com 45% das estaduais, em 2013, foram implementadas ações decorrentes das manifestações encaminhadas por elas em seus respectivos órgãos e entidades (gráficos 100 e 101).

**GRÁFICO 101 - Repercussões das ações das ouvidorias federais**

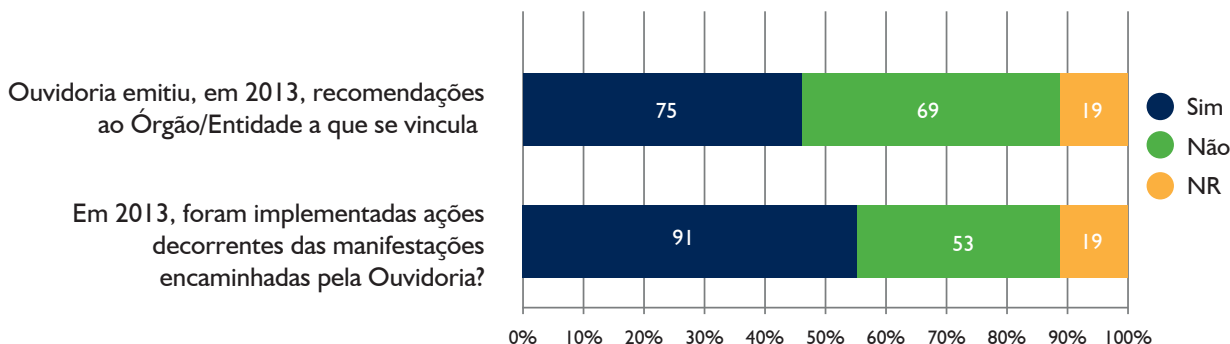
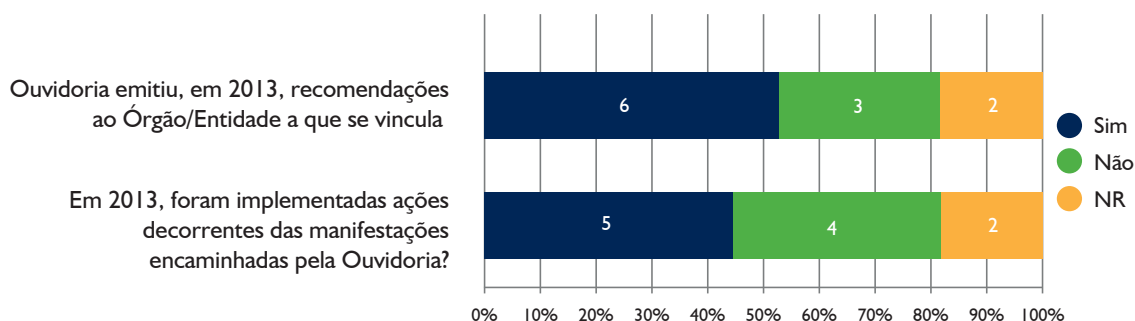


GRÁFICO 102 - Repercussões das ações das ouvidorias estaduais



A seguir, são destacados alguns relatos sobre ações implementadas em 2013, em decorrência de manifestações encaminhadas pelas ouvidorias:

- “Foram implementadas ações para diminuição de reclamações nos cartões de crédito (alteração nas metas das agências) e nas cestas de tarifas (retirada da cobrança de tarifas em contas que não possuíam contrato assinado pelo cliente), sempre baseadas nas reclamações dos clientes”.
- “Mudanças na infraestrutura do órgão foram as principais mudanças implementadas. Foram, a grande maioria, advindas de demandas internas (...). Ocorreram alterações no sítio eletrônico do órgão sob solicitação do público externo. O processo seletivo para seleção de chefe de uma Unidade Regional (...) foi tornado mais transparente, de acordo com algumas solicitações e reclamações do público externo”.
- “Regulamentos técnicos foram revistos com base nas reclamações recebidas pela Ouvidoria”.
- “Melhoria de processos internos; melhoria da estrutura organizacional; revisão de processos disciplinares”.
- “Melhoria no processo de fiscalização das áreas pertencentes à empresa”.
- “Melhorias em infraestrutura, conforto, atendimento, acessibilidade e a geração de novos negócios para a Empresa. Ainda, gera subsídios para o processo de gestão da Empresa”.

- “Aperfeiçoamento de procedimentos internos administrativos”.
- “Foi sistematizado o tratamento dado às sugestões dos clientes; a empresa passou a disponibilizar as gravações do SAC (antes era somente mediante ordem judicial); foram desenvolvidas várias ações para melhorar o atendimento do canal de primeiro nível (SAC) etc.”.
- “Vários processos de contratação foram revistos a partir de auditorias realizadas com base em denúncias formuladas à Ouvidoria-Geral”.
- “Foram alterados procedimentos referentes a processos de fiscalização, atendimento e cobrança”.
- “Implantação de uma forma mais eficiente e eficaz de comunicação com o público alvo. Reuniões quinzenais com todos os gerentes e superintendência. Capacitação e contratação de pessoal”.
- “Mudanças em alguns formulários; Elaboração de normas de acesso à informação e documentos; Elaboração de grupos de trabalho sobre conflitos internos; Mudança na receptividade de pedidos que chegam via Central de Atendimento (...); Descentralização nas demandas que chegam via LAI – coparticipação”.
- “Reorganização do processo de atendimento da farmácia ambulatorial e guichês das marcações de consultas”.
- “Sim, ocorreram várias ações decorrentes do resultado das manifestações através da Ouvidoria (...) como: anulações de concursos, ativação de benefícios a alunos carentes, assistência à saúde de alunos e servidores técnico-administrativos, manutenção de equipamentos, processos administrativos com sanções a alunos e docentes (...)”.
- “Melhoria no sistema de recepção de calouros no processo de matrícula; melhorias no restaurante universitário e no setor de transporte intercampi”.
- “a) Criação de Comissão para elaboração da Política Institucional sobre Drogas (em decorrência das reclamações e denúncia sobre o consumo de drogas). b) Apreciação de alteração da legislação acadêmica (sobre colação de grau especial). c) Constituição de Grupo de Discussão sobre as situações de violência, insegurança e uso de drogas (motivado, em parte, pelas demandas recebidas pela Ouvidoria). d) Outras ações adotadas pontualmente por unidades e órgãos da Universidade”.

- “Melhoria no atendimento ao público nos setores de maior demanda; Correção de procedimentos acadêmicos que impactavam a vida dos discentes; Melhoria no tempo de resposta à solicitação de documentos e de tramitação de processos; Melhoria nas condições de atendimento do Restaurante Universitário”.
- “Cumprimento dos prazos estabelecidos nos editais”.
- “Foram alterados procedimentos de atendimento dos Postos consulares e alteradas algumas instruções nas páginas web das repartições consulares”.
- “Adoção de medidas visando à implantação de Central de Atendimento; Início das discussões sobre a adoção de medidas visando a implantação de Ouvidorias nas instituições vinculadas”.
- “(...) Desenvolvidas ações de fiscalização decorrentes de denúncias. Exoneração de servidores ocupantes de cargo de confiança decorrente de denúncias. Devolução de empregado (terceirizado) à empresa decorrente de denúncia. Abertura de PADs decorrentes de denúncias”.
- “Melhoria dos procedimentos nas atividades de fiscalização de explosivos e produtos correlatos”.
- “Prorrogação do recebimento do Simples Nacional; melhoria no processo de tratamento das encomendas de pequenas importações”.
- “Reforço do pessoal dos setores que tratam diretamente com o público, visando agilizar o atendimento bem como o trâmite de documentos”.
- “Houve a ampliação de horário de atendimento em CIRETRANS, processos licitatórios foram revogados, critérios de concessão de programas sociais foram aprimorados, dentre outros”.

Os gráficos 103 e 104 apresentam, para cada segmento de ouvidoria, os resultados das questões referentes às repercussões das ações dessas unidades.

GRÁFICO 103 - Ouvidoria emitiu, em 2013, recomendações ao órgão/entidade

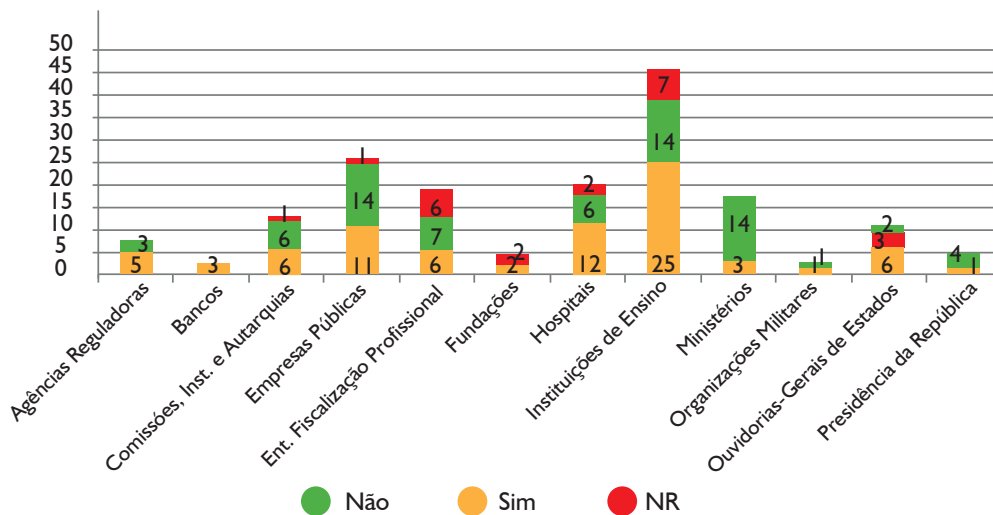
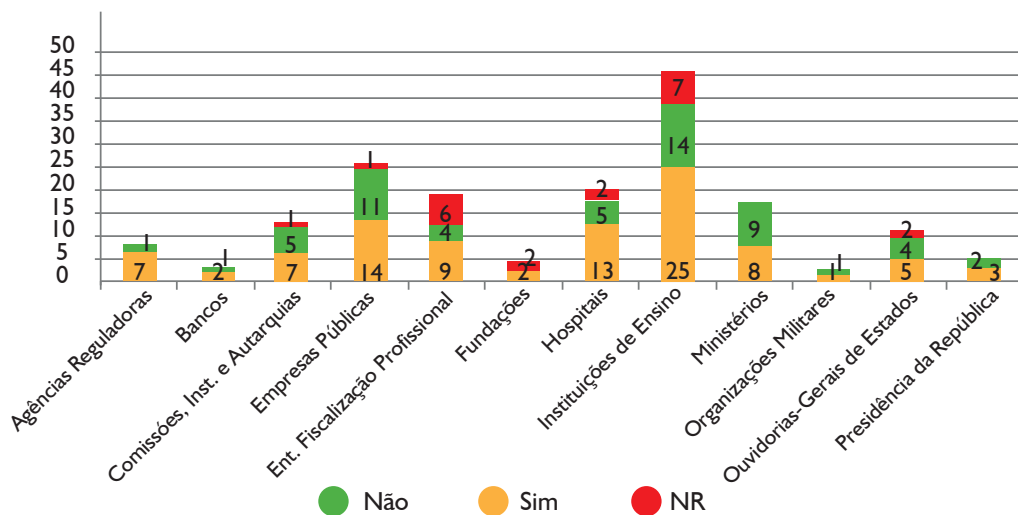


GRÁFICO 104 - Em 2013, foram implementadas ações decorrentes das manifestações





### 3.10 Participação Social

---

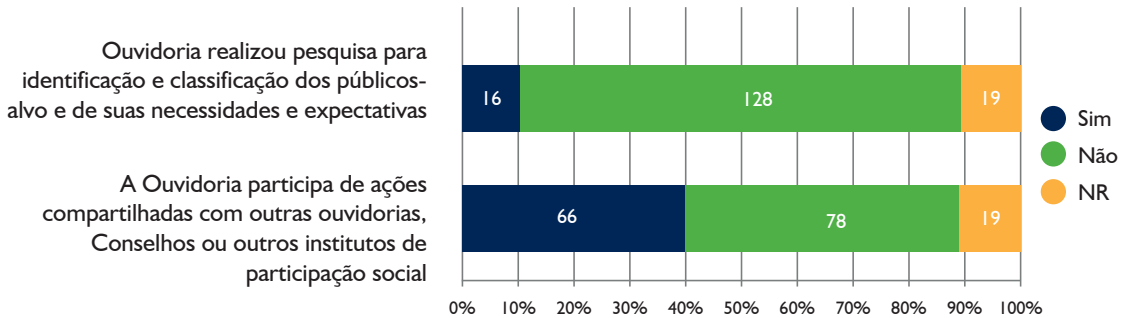
A participação cidadã na gestão do Estado brasileiro se assenta em quatro institutos básicos: as consultas populares, o Orçamento Participativo, os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas e as Ouvidorias (LYRA, 2009). Em particular, as ouvidorias desempenham papel de destaque, pois, não raras vezes, uma demanda individual aponta para uma expressão ou problema coletivo. Assim, poderá significar uma janela de oportunidade para o desencadeamento de processos que culminem no aperfeiçoamento da administração pública com benefícios para toda a coletividade.

Embora seja desejável que ouvidorias públicas busquem conhecer os seus demandantes, os resultados da pesquisa mostram que iniciativas nesse sentido ainda são bastante tímidas no âmbito das ouvidorias federais: apenas 10% afirmaram realizar pesquisas para identificação e classificação de seus públicos-alvo, de suas necessidades e expectativas. Por outro lado, nas ouvidorias estaduais, inexistente tal prática.

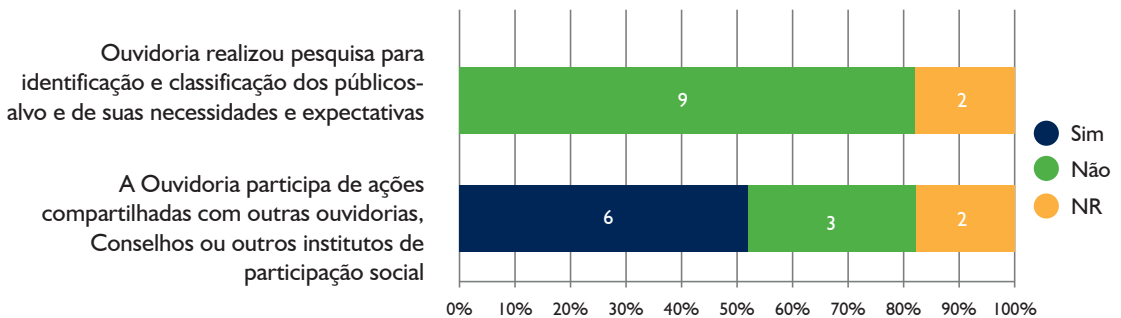
É igualmente importante que as ouvidorias públicas estejam integradas não apenas entre si, mas, também, aos demais institutos de participação social, constituindo, assim, um verdadeiro sistema. No que tange à participação das ouvidorias em ações compartilhadas com outras ouvidorias, conselhos ou institutos de participação social, a pesquisa revela a necessidade de avanços – apenas 40% das ouvidorias federais pesquisadas realizam ações conjuntas e, mesmo assim, prevalece o caráter geográfico e/ou setorial nessas relações de cooperação. No âmbito das ouvidorias estaduais, 55% participam de ações compartilhadas com outras ouvidorias e institutos de participação social. Acredita-se que a constituição de um sistema federal de ouvidorias públicas possa alavancar essas questões.

Os gráficos 105 e 106 apresentam os resultados da pesquisa concernentes aos públicos-alvo e ações compartilhadas no âmbito das ouvidorias federais e estaduais. Nos gráficos 107 e 108, são apresentados os resultados para as mesmas questões, porém por segmento de ouvidoria.

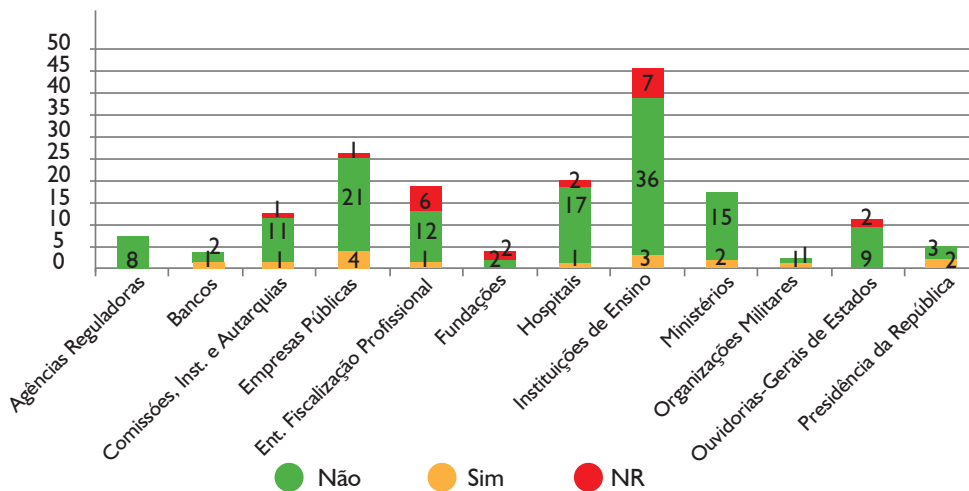
**GRÁFICO 105 - Participação Social nas ouvidorias federais**



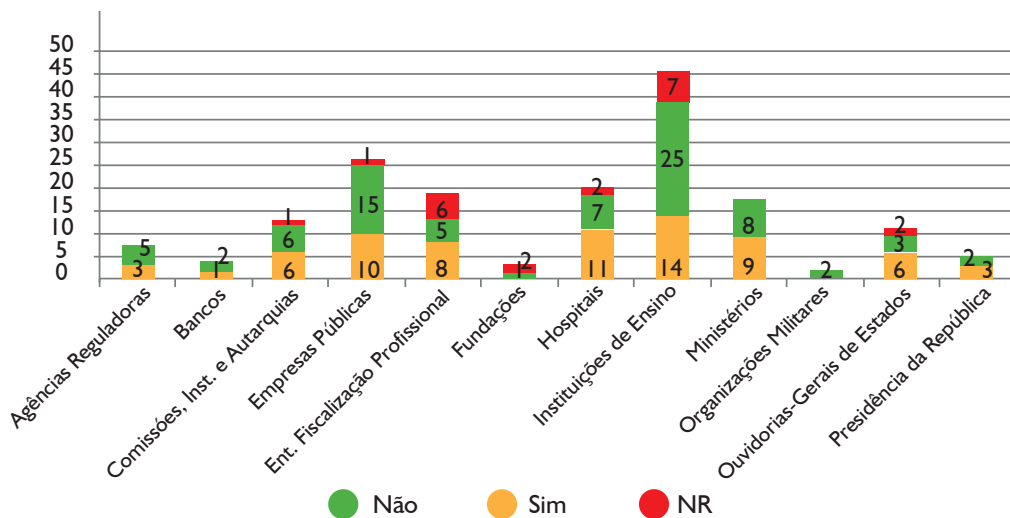
**GRÁFICO 106 - Participação Social nas ouvidorias estaduais**



**GRÁFICO 107 - Ouvidoria realizou pesquisa para identificação e classificação dos públicos-alvo**

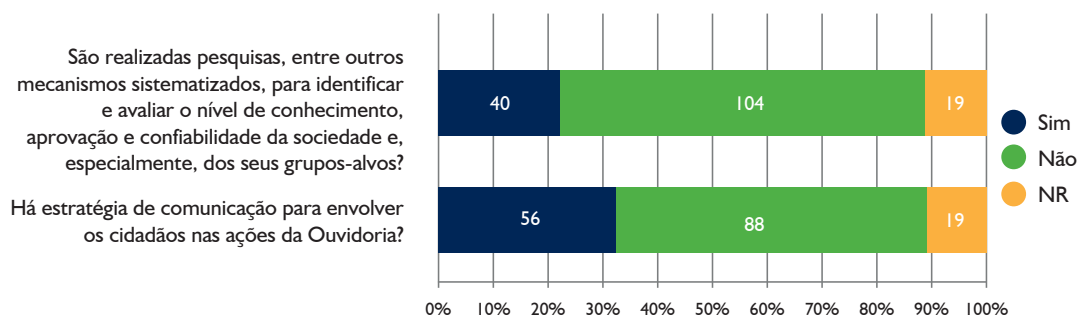


**GRÁFICO 108 - Ouvidoria participa de ações compartilhadas com outras ouvidorias e institutos da participação social**

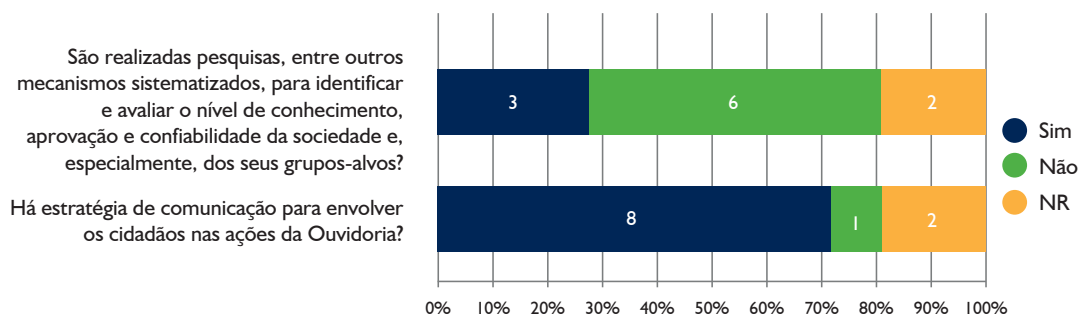


Apenas 25% das ouvidorias federais e 27% das ouvidorias estaduais realizam pesquisas, entre outros mecanismos sistematizados, para identificar e avaliar o nível de conhecimento, aprovação e confiabilidade da sociedade e, especialmente, dos seus grupos-alvos. Finalmente, 34% das ouvidorias federais e 73% das ouvidorias estaduais informaram sobre a existência de estratégia de comunicação para envolver os cidadãos em suas ações (gráficos 109 e 110).

**GRÁFICO 109 - Participação Social nas ouvidorias federais**



**GRÁFICO 110 - Participação Social nas ouvidorias estaduais**



Destacam-se, a seguir, alguns relatos sobre as estratégias de comunicação para envolver os cidadãos nas ações das ouvidorias:

- “Divulgação das atividades da Ouvidoria nas redes sociais, folder, cartazes, cartilhas e material informativo criado pela Agência”.
- “Apresentações em seminários, reuniões e visitas institucionais”.
- “Programa Ouvidoria Itinerante, cuja finalidade é divulgação do canal para as regionais onde a empresa atua”.
- “Notícias no website; palestras e eventos corporativos; artigos do ouvidor-geral, tanto no site interno, quanto na grande imprensa; palestras para novos empregados e novos gerentes (...)”.
- “Ouvidoria ativa, com participação em feiras e eventos buscando a opinião dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela instituição.”
- “No ano de 2012 iniciamos este processo de forma mais proativa e estruturada, indo além da distribuição de folders e cartazes. Foi elaborado um plano de comunicação, que inclusive já foi revisado no ano de 2013, para que as ferramentas de comunicação da instituição como: portal, redes sociais, WebTv e intranet, sejam mais exploradas em suas potencialidades, de acordo com o público atendido pelo canal de Ouvidoria”.
- “Participação em conferências municipais, contato com os conselhos de saúde”.
- “Além de palestra com grupo de pacientes hipertensos, estamos em fase final de confecção de balões de comunicação sobre ouvidoria, além de caixa de sugestão”.
- “Palestras nas conferencias municipais sobre o papel das ouvidorias; cartazes informativos; panfletos”.
- “Foi pensada a campanha “OUVIDORdia” para que as ações da Ouvidoria sejam divulgadas para os usuários internos e externos (...): evento, distribuição de panfletos de orientação, rodas de conversas com as chefias de Unidades; aquisição e distribuição de placas de sensibilização com as ações da Ouvidoria; matérias no site e no jornal (...)”.
- “Após a identificação dos problemas mais recorrentes, são realizados debates com a comunidade para prevenir práticas discriminatórias e atitudes violentas”.

- “Temos o jornal e o site oficiais da universidade onde passamos a promover e noticiar nossas atividades e ações”.
- “Distribuição de folders em todos os semestres, quando da entrada de novos alunos; divulgação da Ouvidoria pela Rádio Universitária; e divulgação da Ouvidoria pela TV Universitária”.
- “Participação da Ouvidoria em meios internos de comunicação, recepção aos calouros da instituição, divulgação da Ouvidoria nas Unidades de Ensino, placas indicativas nos diversos ambientes da instituição, principalmente onde transitam maior número de pessoas”.
- “Distribuição de urnas em postos estratégicos da Universidade, com formulário específico para coleta de solicitação de elogio, reclamação, solicitação ou sugestão”.
- “Através de entrevistas em TV local, utilização e distribuição de panfletos e folders”.
- “Participação nas Aulas Magnas, palestras na Disciplina de Direitos Humanos, na graduação, e divulgação através de materiais impressos específicos”.
- “A Carta de Serviço é uma estratégia de comunicação que permite ao cidadão o pleno exercício de sua cidadania, por meio do acesso à informação, da cultura da transparência e da democracia participativa. Por meio da Carta, o cidadão conhece os serviços e programas sociais, bem como, sabe como e onde participar para elogiar, reclamar, denunciar e criticar os serviços prestados pela Administração Pública”.
- “Governo Junto de Você (Governo itinerante), que se desloca aos municípios do interior do estado, prestando serviços públicos. Ouvidor Voluntário, onde qualquer cidadão acima de 18 anos, realiza a comunicação no esclarecimento de dúvidas e soluções de conflito através do registro de manifestações no sistema de Ouvidoria”.
- “Usar redes sociais - principalmente facebook e twitter - para ampliar o conhecimento das atividades da ouvidoria”.
- “A comunicação com a sociedade ocorre em ciclos, cada vez mais abrangentes, de acordo com a estruturação do Sistema de Ouvidoria Estadual. Ou seja, cada vez que o

sistema se torna mais estruturado e preparado para receber e tratar um volume maior de manifestações, um novo ciclo de divulgação é lançado, buscando alcançar um número maior de cidadãos”.

- “Distribuição de cartilhas ao cidadão em eventos (...); banner e cartazes nos órgãos (...); utilização do tridígito 162; propaganda Institucional”.
- “Foi implantado em setembro de 2013 o Projeto de Educação Social, onde ministramos palestras para alunos da rede pública estadual como finalidade contribuir para a melhoria do exercício da cidadania, conscientizando a população para a prática do controle social das ações do Governo do Estado (...). Foram realizadas até abril de 2014, 286 palestras em 136 escolas, atingindo 17.036 alunos”.

Nos gráficos III e II2, são apresentados os resultados para as mesmas questões, considerados os segmento de ouvidoria.

**GRÁFICO III - São realizadas pesquisas para identificar e avaliar o nível de conhecimento, aprovação e confiabilidade da sociedade**

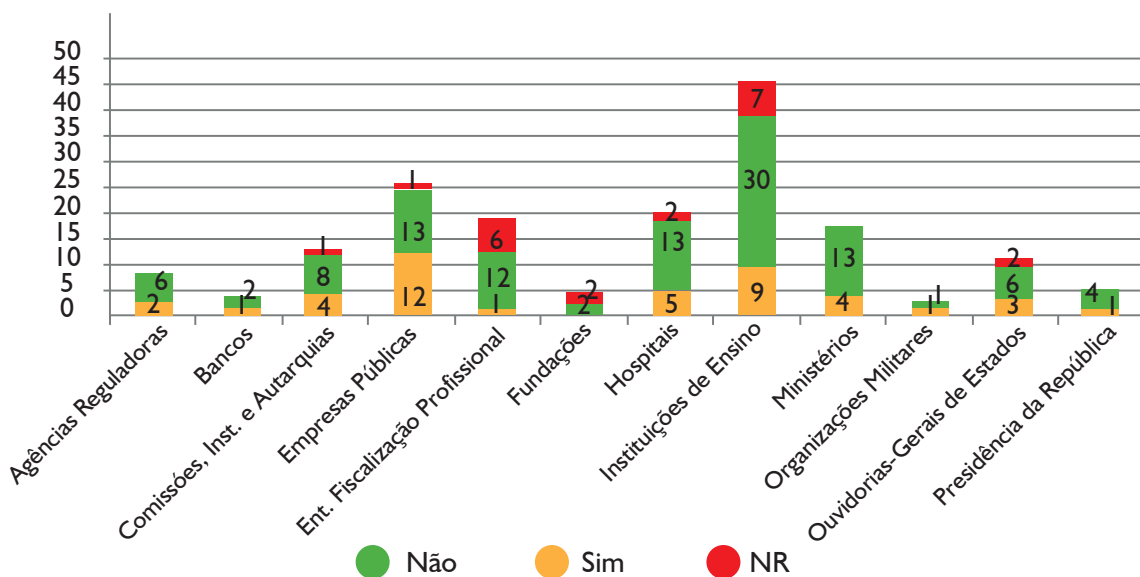
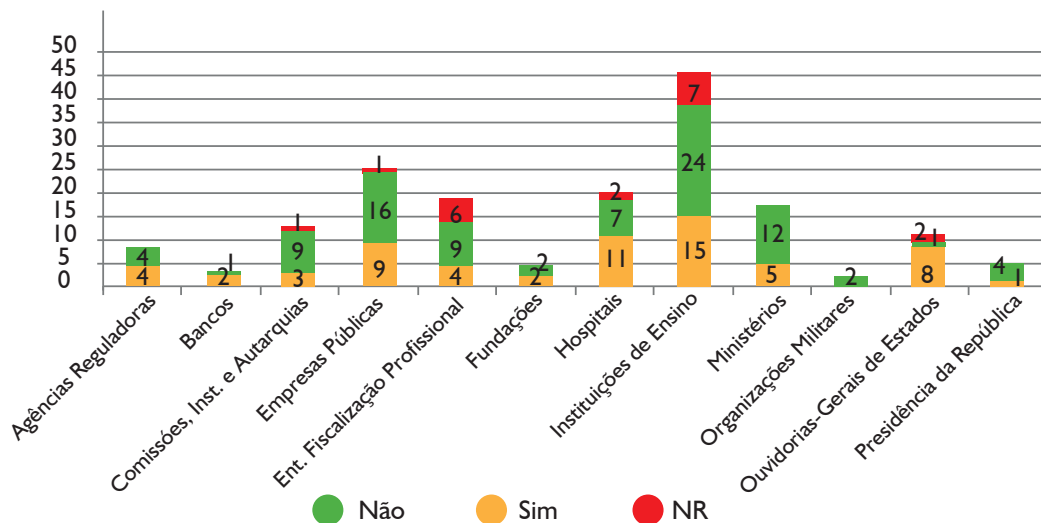


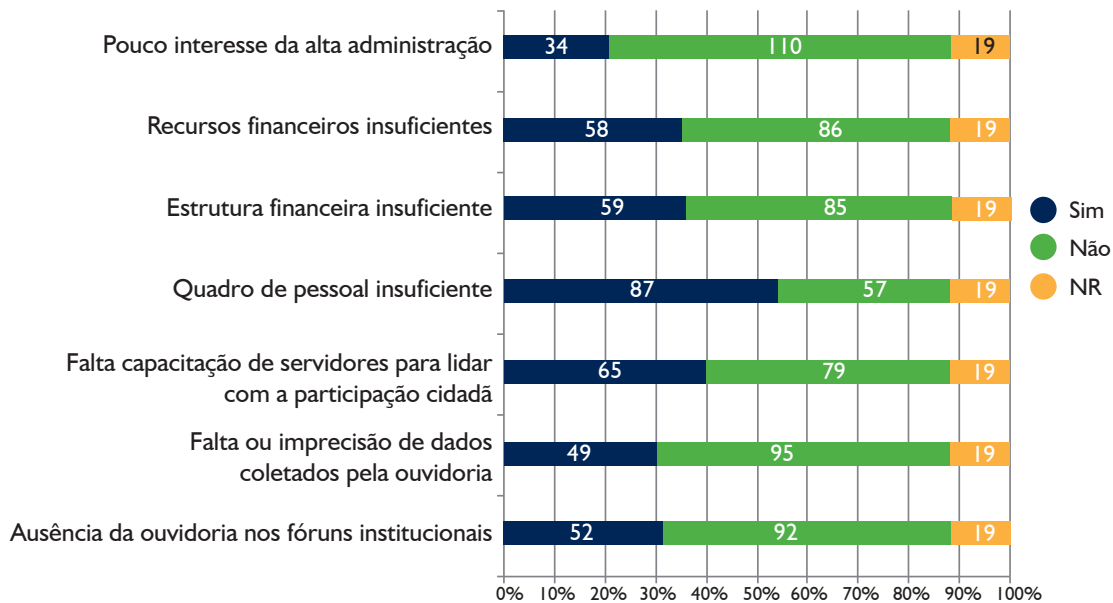
GRÁFICO 112 - Há estratégia de comunicação para envolver os cidadãos nas ações da Ouvidoria



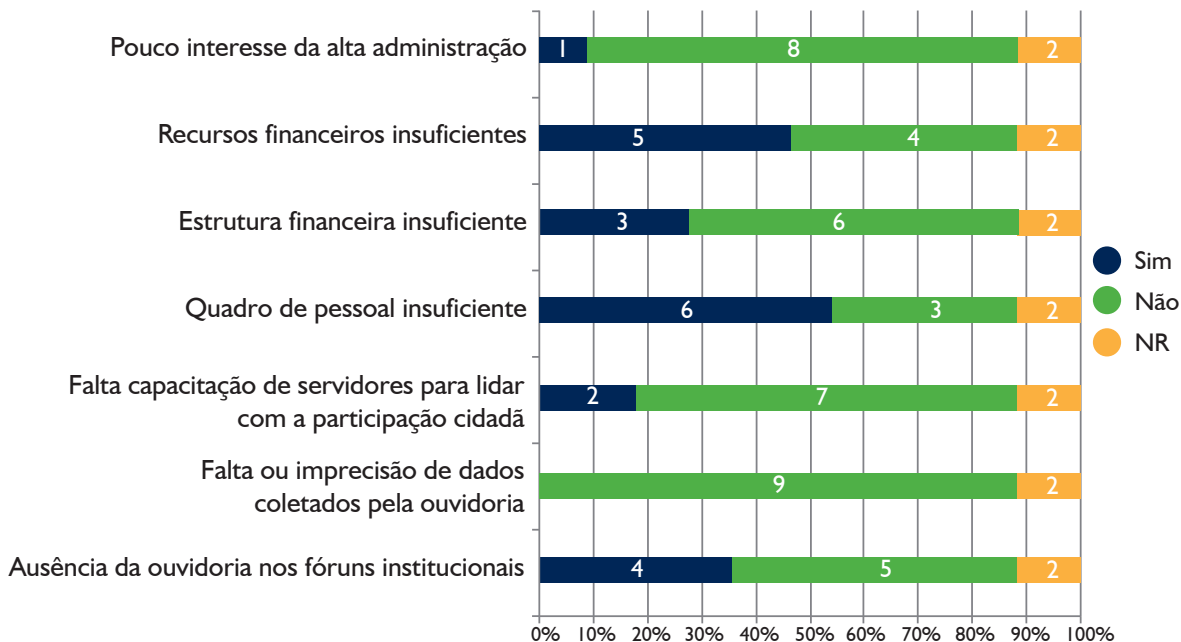
Perguntadas sobre as principais dificuldades encontradas para possam promover, efetivamente, a participação social, 21% das ouvidorias federais indicaram a falta de interesse da alta administração para questões de ouvidoria. 36% das ouvidorias indicaram como dificuldades recursos financeiros insuficientes e estrutura física insuficiente. A maior parte das ouvidorias federais (53%) aponta problemas relacionados à insuficiência no quadro de pessoal. Problemas relacionados à capacitação de servidores foram apontados por 40% das ouvidorias. Outra dificuldade apontada por 30% das ouvidorias se relaciona com a falta ou imprecisão dos dados por elas coletados. Por fim, 32% sinalizam dificuldades em decorrência da não participação em fóruns institucionais tais como Conferências, Conselhos e Comissões de Políticas Públicas (gráfico 113). No âmbito das ouvidorias estaduais, o gráfico 114 mostra que as maiores dificuldades se relacionam com insuficiências de recursos financeiros (45%) e no quadro de pessoal (55%), além da ausência das ouvidorias em fóruns institucionais (36%).



**GRÁFICO 113 - Principais dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias federais**



**GRÁFICO 114 - Principais dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias estaduais**



Outras dificuldades foram apresentadas pelas ouvidorias, tal como se apresenta a seguir:

- “Apesar de os servidores da Agência serem tecnicamente qualificados, não existe, para além da ouvidoria, qualificação necessária para efetivação da participação cidadã na Agência como um todo”.
- “Maior compreensão interna do papel da ouvidoria”.
- “Setor de Tecnologia da Informação não possui condições de atender a essa demanda da Ouvidoria”.

- “Falta de sistema eletrônico para registro, andamento e resposta das manifestações. Tudo é feito só por planilhas Excel e nada é tramitado por e-mail, só por processo, gerando excesso de gasto com papéis e tempo na resposta”.
- “Por diversas vezes a Ouvidoria manifestou interesse em realizar eventos internos e também de participação externas e, na grande maioria das vezes, são negados com a argumentação de restrição orçamentária”.
- “Baixo nível de participação social, seja em razão da complexidade dos temas regulados (...), seja pela ausência de representação da entidade em diversos estados no País”.
- “Nossa principal dificuldade atualmente é a falta de um sistema informatizado para o tratamento de nossas demandas. A área de tecnologia da informação do órgão conta com poucos servidores, o que faz com que eles não consigam atender às demandas por sistemas. As tentativas de cessão de sistemas de outros órgãos não estão sendo bem sucedidas, porque a maioria dos sistemas, para passarem a funcionar na plataforma (...), precisam de modificações, capacitação de servidores da TI, o que tem causado emperramento no processo”.
- “Tempo de resposta dos órgãos solicitados”.
- “Reação interna dos integrantes da organização”.
- “A falta de um software específico para utilização na Ouvidoria com o objetivo de melhor organizar o nosso cotidiano”.
- “Ausência de sistema adequado para registro e tratamento das demandas da Ouvidoria; a Ouvidoria não participa dos fóruns de decisão da empresa (governança corporativa); cultura organizacional”.
- “Falta de conscientização do papel da Ouvidoria e sua função social”.
- “A sensibilização de alguns gestores para trabalhar e oferecer na prática algum tipo de consequência para as demandas oriundas dos cidadãos, ainda está aquém do esperado. A conscientização dos trabalhadores que lidam diretamente em seu cotidiano com o público atendido pela instituição, também deve ser trabalhada de forma perene. Muitos profissionais ainda tendem a considerar que a Ouvidoria existe somente para apontar falhas,

considerando as questões apresentadas pelos usuários mais como de cunho pessoal do que como algo sistêmico”.

- “Infelizmente, nem todos os setores da Administração demonstram interesse na importância da participação social. Mesmo assim, a Ouvidoria tenta disseminar as informações que possam subsidiar na mudança desta cultura”.

- “Seria relevante informar que existem unidades na instituição que não priorizam nem oferecem atenção às manifestações oriundas da Ouvidoria”.

- “Cultura institucional de judicialização dos conflitos antes que de diálogo”.

- “Falta de conhecimento dos cidadãos e dos servidores sobre direitos e deveres”.

- “Há a participação nos Conselhos, mas a resistência dos representantes dos conselhos é significativa (cerceamento de fala, impaciência e pouca importância ao que é informado), impedimento de participação de reuniões de equipe da administração superior”.

- “A questão maior é com gestão pública, quanto ao aspecto controle e correções. Falta ao cidadão a indicação de um órgão que fique encarregado dos recursos de reclamações ou denúncias não atendidas. Faltam orientações quanto a prazo de respostas aos cidadãos. Não adianta incentivar a participação social e depois não ter as respostas solicitadas da área competente. Poucos cidadãos se envolvem com as consultas públicas e pouquíssimos respondem a pesquisas efetuadas”.

- “Falta de Marco Normativo”.

- “A participação popular e o controle social são assuntos recentemente tratados na Legislação Pública, sendo, portanto, pouco conhecidos pela sociedade em geral, habituada a uma cultura de sigilo e conformismo”.

- “Falta de divulgação do trabalho da ouvidoria e das possibilidades de participação social”.

- “Falta de conhecimento por parte dos cidadãos. Além disso, existe a falta de cultura por parte dos demais órgãos e entidades estaduais, que ainda não compreendem a importância do trabalho de uma Ouvidoria”.

- “A questão da educação social. Os cidadãos desconhecem a forma de participar, os canais em que podem participar e seus direitos e deveres”.

- “A própria sociedade que ainda desconhece seu poder de fala e participação”.

Identificadas as principais dificuldades das ouvidorias públicas para que promovam, efetivamente, a participação social, buscou-se coletar impressões quanto a formas para a superação dessas dificuldades.

- “Com ampliação do quadro de servidores da Ouvidoria. Foi encaminhado à Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (...) estudo informando detalhadamente as necessidades e justificativas para ampliação do quadro; no entanto, depende de realização de concurso público”.

- “Acréscimo de servidores e espaço físico”.

- “Por meio de um manual ainda em elaboração pela ouvidoria e, posteriormente, capacitação de todos os servidores sobre nossas funções de interesse interno. Sobre os recursos financeiros, além da dotação inicial, deve-se solicitar sempre suplementação no segundo semestre”.

- “Redução do contingenciamento dos recursos”.

- “Maior conscientização de Dirigentes e servidores das atribuições, competências e da importância do Órgão de Ouvidoria estar inserido nesta Autarquia, que é uma Entidade Reguladora e Fiscalizadora, tendo como papel principal de: sugerir, recomendar e propor mudanças à alta Gestão, que funciona também como termômetro de atuação do órgão, impacta na imagem e no relacionamento com o mercado regulado e o público em geral”.

- “Mediante o desenvolvimento de soluções tecnológicas para que os usuários dos serviços da Ouvidoria pudessem avaliar o serviço”.

- “Ampliação da mão de obra qualificada”.

- “Tendo um sistema eletrônico específico de Ouvidoria, como acontece na OGPS e demais ouvidorias públicas”.

- “Aperfeiçoamento das pesquisas satisfação e visibilidade, e melhoria da comunicação, não apenas no sentido de informar o cidadão das atividades realizadas pela Ouvidoria, algo que já é feito atualmente, mas, sobretudo, no sentido de envolvê-los nas atividades”.

- “Aperfeiçoamento da estratégia de comunicação com o público externo, difundindo o papel da Ouvidoria e a abertura da instituição às manifestações dos cidadãos. Realização de parcerias para possibilitar novos mecanismos de acesso aos canais de Ouvidoria ou divulgar os já existentes. Maior conscientização dos gestores no atendimento de demandas de ouvidoria, para que os cidadãos recebam respostas mais satisfativas e indicativos de melhorias, gerando mais credibilidade ao canal de ouvidoria e sua difusão”.
- “Melhorar a acessibilidade; atualizações no software utilizado para a coleta de dados; aumentar a presença da Ouvidoria (...) em Conselhos e Comissões de Políticas Públicas”.
- “Estamos adquirindo um novo sistema para melhorar a coleta de dados”.
- “A criação de instrumento legal que fixe prazo para a resposta”.
- “Elaboração de um Plano de Mídia; destaque nos diferentes veículos (...); reformulação do sistema de atendimento para ampliação do banco de dados”.
- “Fortalecimento institucional das Ouvidorias por iniciativa da Ouvidoria Geral da União e do Governo Federal por meio de regulamentação da atividade”.
- “Ampliação de treinamento que auxilie na diminuição da utilização de sistemática ‘intuitiva’”
- “Ampliação do quadro de empregados da Ouvidoria e intensificação do treinamento”.
- “Implantação de solução (sistema) para atender às necessidades da Ouvidoria; participação do chefe da Ouvidoria nas reuniões da Diretoria para apresentar as principais demandas dos clientes/cidadãos e as melhorias propostas pela Ouvidoria; sensibilização para a importância da área, desde a alta direção até a área operacional”.
- “Maior participação das Ouvidorias Públicas nos eventos programados e que dizem respeito à participação social; fazer com que os eventos suscitem maior interesse por parte da Administração para as questões de participação social”.
- “Normatização das atividades da Ouvidoria de forma a incentivar o apoio e o interesse da alta administração da empresa”.
- “Havendo o interesse da alta administração em estruturar a Ouvidoria de forma

que tenha um Sistema de Gestão de Ouvidoria, quadro de pessoal, estrutura física adequada, capacitação, recurso financeiro. E a Ouvidoria ser vista como um raio x da gestão, que possibilitará a melhoria da prestação de serviços”.

- “Investir mais na capacitação dos colaboradores, buscando atualização sobre nova legislação”.
- “Com a participação efetiva da alta administração/gestores nas questões relacionadas à Ouvidoria”.
- “A participação da Ouvidoria em: Reuniões estratégicas, para tomadas de decisões, Comissões e/ou Comitês para elaboração de estudos e implementação de políticas institucionais, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão”.
- “Apoio e participação da alta gestão”.
- “Aumentando a equipe e disponibilizando tecnologia para ampliar a coleta de dados”.
- “(...) Há um extenso caminho a ser percorrido, uma mudança de cultura tanto interna quanto externa. A criação de instrumentos como a Política Nacional de Participação Social foi um importante passo para isso. Contudo, a criação do Sistema Nacional de Ouvidorias, é fundamental para que este canal seja concretamente legitimado no âmbito das instituições. Pelo tempo de atuação em diversas instituições, as ouvidorias devem vistas e reconhecidas como canais que facilitam e fortalecem a gestão participativa de forma concreta. Em suma ela deve ser compreendida como uma política de Estado”.
- “Por meio de uma integração entre as Ouvidorias, previstas na nova legislação, permitindo mais conhecimento e troca de informações e ações”.
- “(...) Acredito que com a entrada dos novos servidores concursados, será bem mais fácil traçar metas, identificar e eliminar os problemas, e, assim, promover efetivamente a participação social”.
- “Maior apoio da CGU - OGU às Ouvidorias dos Hospitais Públicos”.
- “Melhoria na estrutura física”.
- “Fortalecendo a Rede de Ouvidorias nas três esferas governamentais e efetivação da carreira profissional do Ouvidor”.
- “Investir em educação continuada para todos os funcionários”.

- “Conscientização da administração superior do importante papel que a ouvidoria representa dentro da instituição, bem como a conscientização dos gerentes e coordenadores de setores em dar retorno, dentro do prazo, das demandas enviadas pela ouvidoria (...)”.
- “Ainda falta a melhoria na estrutura de recursos humanos capacitados para atendimento às demandas da Ouvidoria”.
- “Com uma normatização federal sobre Ouvidoria e suas diversas especificações”.
- “Com aumento de quadro da Ouvidoria; confecção de folder sobre o papel da ouvidoria; melhoramento na estrutura física do serviço”.
- “Dentro da perspectiva do OUVIDORdia, há um planejamento do corpo a corpo com as Chefias para que tenhamos uma roda de conversa na busca pelo entendimento do serviço oferecido pela Ouvidoria”.
- “Mais capacitação para o Ouvidor”.
- “Inserção da Ouvidoria como membro da mais alta Administração Central (AC) da Instituição”.
- “Melhorando a intersetorialidade das ouvidorias do estado (...). A ouvidoria ter assento no colegiado de gestão nos hospitais universitários”.
- “Com melhor capacitação do Ouvidor e de sua equipe”.
- “Com a promoção ostensiva junto às ouvidorias desses fóruns de conselhos e/ou comissões, chamando e ‘cobrando’ para a participação cada instituição pública desse importante debate das ouvidorias (não só da sua criação e atuação, mas também da efetividade de ações em todos os níveis do serviço público), com o fim de alavancar e/ou criar mais canais de ouvidorias públicas. Mais propaganda e promoção governamental junto aos públicos usu-ários, não só os específicos, mas dirigido a todos os cidadãos”.
- “O Aumento no quadro de pessoal, mesmo que não seja em quantidade significativa, viabilizaria, à Ouvidoria tomar a frente de muitas ações que é da sua competência e agregar valor cada vez mais (...)”.
- “Conscientização de toda Comunidade Universitária da relevância de uma Ouvi-



doria universitária, através de uma visita técnica do nosso representante máximo, o Ouvidor-Geral da União”.

- “Maior integração e intercâmbio dos órgãos e ouvidorias públicas”.
- “Alocação de mais um servidor para trabalhar na Ouvidoria”.
- “(...) Há necessidade urgente de intervenção/colaboração da OGU junto aos dirigentes Universitários, para, em conjunto, decidirem sobre os problemas enfrentados pelas Ouvidorias Universitárias e como propor melhorias”.
- “Necessidade de infraestrutura e pessoal”.
- “Aumento do espaço físico e do número de servidores desta Ouvidoria”.
- “As dificuldades poderão ser sanadas com a construção em curso do sistema próprio da ouvidoria e da pesquisa de satisfação”.
- “Reuniões com representantes setoriais e demonstração da importância da participação social no exercício da administração pública. Participação de fóruns que possam auxiliar na elaboração de táticas para contornar tais obstáculos”.
- “É imprescindível o aporte de recursos humanos e, posteriormente, sua capacitação, para que possamos ter uma ouvidoria mais proativa”.
- “(...) futuramente deveremos mudar para outra sala mais estruturada para a melhoria dos trabalhos. Penso que deveremos ter mais participação nos congressos de Ouvidorias no país”.
- “Acho que podemos buscar mais conhecimentos”.
- “Como não existe uma obrigatoriedade legal, não é priorizada atenção para respostas ao serviço de Ouvidoria, talvez um dispositivo, um recurso dentro da lei, resolvesse o número das manifestações que ficam sem respostas”.
- “Investimento em infraestrutura (sala adequada e local de fácil acesso e funcionários para secretaria). Participação nas conferências, congressos e cursos”.
- “Aprimorando o diálogo com os gestores da administração geral, dando ao Ouvidor um perfil institucional mais consistente”.
- “Com o crescimento da equipe técnica da Ouvidoria”.

- “É necessário que as Ouvidorias sejam regulamentadas por uma lei nacional que trate da estruturação física e de pessoal, normatização, organização que ampare e dê respaldo aos procedimentos e ações”.
- “É preciso institucionalizar a participação social nas instituições públicas. Isso reforçaria a atuação e colaboração da Ouvidoria nesse processo. Não percebo um interesse direto da Administração Superior sobre esse assunto, apesar de verificar o apoio a essa estratégia. Penso que uma legislação ou orientação federal pode auxiliar nesse processo”.
- “Programas de capacitação dos servidores públicos para este fim e criação de infraestrutura de pessoal especializado na mediação de conflitos interpessoais; criação de um ambiente de cultura de paz nas instituições públicas; e melhoria nas condições organizacionais para prevenção da violência no trabalho”.
- “Capacitação dos servidores da instituição e dos alunos sobre os temas: papel da Ouvidoria e participação social”.
- “Uma melhor estruturação da ouvidoria e setores da universidade que lidam direto com o cidadão e comunidade universitária (Diretoria de Direitos Humanos, Comissão de Ética, Serviço de Acesso à Informação, Ouvidoria Geral). Compra de programa (tecnologia de informação), mais funcionários e, principalmente, o entendimento pela universidade de que a Ouvidoria (...) passe a ser efetivamente um órgão de controle social”.
- “Por meio da instituição de uma lei ou decreto que institua as ouvidorias públicas, definindo suas competências, prerrogativas, penalidades e demais disposições. Há uma resistência cultural muito forte do servidor em relação aos assuntos que não são dispostos em lei. Infelizmente, é uma questão cultural”.
- “Dificuldades poderiam ser superadas com mais recursos humanos e financeiros. Também é preciso disponibilizar aos funcionários tecnologias mais adequadas para o tratamento das comunicações”.
- “(...) Para superar essas dificuldades seria necessário, no mínimo, o MPOG autorizar a realização de novo concurso, com quantitativo de pessoal condizente com as demandas do órgão (...)”.
- “Promover a participação em Conselhos e Comissões de Políticas Públicas, prin-

cialmente no Conselho Nacional de Turismo. Maior articulação com a ASCOM e área de Marketing (...)."

- "É necessária a sensibilização da alta gestão e das áreas técnicas solucionadoras para o apoio dos serviços de Ouvidoria e institucionalização das Ouvidorias, a fim de tornar este serviço mais fortalecido para agir com instrumento de participação social e ferramenta de gestão".

- "A maioria das dificuldades seriam superadas se houvesse maior comprometimento da alta administração".

- "Acredito que a Política Nacional de Participação Social em muito contribuirá para alavancar o reconhecimento das Ouvidorias Públicas como um bom instrumento para seu desenvolvimento".

- "Para estimular a participação social temos que construir sólidas parcerias internamente entre as Secretarias (...) e externamente com a troca de experiências e boas práticas entre Ouvidorias e capacitação contínua. Além dessas ações, julgamos que a ampliação de servidores efetivos é importante para fortalecer o caráter institucional da Ouvidoria".

- "Pelo interesse dos dirigentes da instituição".

- "Promoção de campanhas de divulgação da atividade de Ouvidoria junto à sociedade e retorno à grade escolar de matérias sobre cidadania, participação popular e controle social".

- "Com campanha nacional de divulgação da participação social e do trabalho das ouvidorias".

- "Execução de projetos para divulgação mais ampla dos serviços prestados pela ouvidoria e sensibilização da sociedade para uso deste canal de comunicação com o Poder Público Estadual".

- "Comunicação massiva com a sociedade, indicando os canais e a importância da participação; comunicação mais efetiva com a alta direção dos órgãos e entidades públicas estaduais, demonstrando cotidianamente a importância das demandas sociais e como elas contribuem com o aprimoramento das próprias instituições públicas".

- "Orçamento direcionado para os projetos de Ouvidoria".

- “Uma das soluções é a institucionalização nacional da Ouvidoria, que traria proteções e garantias dessa atuação”.
- “Por meio de um programa intensivo envolvendo todos os entes federativos na educação social aos cidadãos”.
- “Demonstrar à alta administração a importância do papel da ouvidoria dentro da instituição; capacitação/formação para o profissional de ouvidoria; reforço no quadro de servidores/colaboradores; regulamentação do cargo de ouvidor”.

## 4. Conclusão

O crescimento verificado ao longo dos últimos anos no número de ouvidorias públicas no Brasil condiz com a importância dessas instâncias de controle e participação social para a valorização da cidadania e para o aperfeiçoamento da gestão pública no país.

O “Coleta OGU 2014” chega a termo tendo cumprido integralmente seus objetivos: a significativa participação de ouvidorias públicas no processo e a qualidade das informações obtidas permitirão traçar um quadro mais preciso sobre a realidade desses institutos e, assim, subsidiar políticas em prol da excelência desses institutos. Não obstante as limitações inerentes ao método de investigação, os resultados da pesquisa revelam a necessidade de que tais ações levem em consideração as especificidades inerentes aos segmentos de atuação dessas ouvidorias, bem como seus diferentes estágios de desenvolvimento.

No que tange ao grau de institucionalização das ouvidorias públicas no âmbito dos respectivos órgãos e entidades, cumpre destacar que praticamente todas atuam sob a égide de normativos que dispõem sobre suas finalidades e competências, fato que reforça os aspectos de autonomia associados. Em muitas ouvidorias públicas, tal atuação se dá a partir de um escopo ampliado, fruto da incorporação de atribuições relacionadas à Lei de Acesso à Informação, norma de importância singular para a consolidação do processo de

democratização do Brasil. O protagonismo que, no geral, caracteriza a participação das ouvidorias públicas nas questões relacionadas à LAI tem sido responsável por fortalecê-las e legitimá-las ainda enquanto institutos que atuam na promoção de direitos e na viabilização do controle e da participação social. Igualmente importante tem sido o papel desempenhado pelas ouvidorias públicas no aperfeiçoamento da administração pública no Brasil, seja em decorrência das recomendações feitas aos órgãos e entidades a que se vinculam, seja em função da implementação das manifestações que a eles encaminha.

Decerto há espaço para que essas unidades empreendam ações rumo a uma maior eficiência, eficácia e efetividade de sua ação. Assim, questões relacionadas ao fortalecimento da autonomia de ação, à melhoria da estrutura, ao aperfeiçoamento da gestão, à influência dos processos decisórios organizacionais, à comunicação com seus públicos-alvo e a uma ação mais proativa com vistas ao incremento da participação social, entre outras, podem estar na ordem do dia desses institutos. Nesse contexto, a pesquisa traz elementos importantes, não apenas relacionados ao diagnóstico dos principais entraves à atuação das ouvidorias, mas, também a propostas para sua superação.

A despeito dos possíveis avanços no âmbito de cada ouvidoria, fica clara a necessidade de edição de norma de natureza infraconstitucional que disponha sobre a organização e atribuições das unidades de ouvidoria no âmbito da administração pública federal, de forma trazer uniformidade a alguns aspectos de natureza mais geral, comuns ao conjunto das ouvidorias. Adicionalmente, que seja capaz de proporcionar organização sistêmica e integração de ação ao conjunto das ouvidorias, com vistas à autonomia de ação, à proteção e promoção de direitos, ao aperfeiçoamento da administração pública e à promoção do controle e participação social.

## 5. Referências

CARDOSO, A. S. R. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança**. Brasília: Ipea, mar. 2010. (Texto para Discussão, n. 1.480). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1480.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1480.pdf). Acesso em 17 de outubro de 2014.

CARDOSO, A. S. R.; LIMA NETO, F. C.; ALCANTARA, E. L.. Ouvidoria Pública e Governança Democrática. **Boletim de Análise Político Institucional**, IPEA, Brasília, n. 3. p. 51-57, 2013.

CGU comemora criação de número único de telefone para ouvidorias públicas. Controladoria-Geral da União, Brasília, 3 out. 2012. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2012/10/cgu-comemora-criacao-de-numero-unico-de-telefone-para-ouvidorias-publicas>. Acesso em 17 de outubro de 2014.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Orientações para a Implementação da Lei de Acesso à Informação nas Ouvidorias Públicas: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012.

LYRA, R. P. A Ouvidoria pública e a questão da autonomia. In: PINTO, E.; LYRA, R. P. (Orgs.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**. João Pessoa-PB: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2009.

ROMÃO, J. E. A Ouvidoria Geral da União e Papel das Ouvidorias Públicas na Efetivação do Controle Social. In: CARDOSO, A. S. R.; LYRA, R. P. (Orgs.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**: terceira coletânea. João Pessoa-PB: Editora Universitária da UFPB, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## ANEXO A. Relação das ouvidorias participantes do “Coleta OGU 2014”

<b>Nível</b>	<b>Segmento da Ouvidoria</b>	<b>Órgão/Entidade</b>
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Controladoria e Ouvidoria-Geral do Estado do Ceará
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Controladoria-Geral do Estado de Goiás
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Controladoria-Geral do Estado de Tocantins
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Controladoria-Geral do Estado do Paraná
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral de Sergipe
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral do Distrito Federal
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral do Estado da Bahia
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral do Estado de Mato Grosso
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Ouvidoria-Geral do Estado de Santa Catarina
Estadual	Ouvidoria-Geral de Estado	Subsecretaria de Estado da Ouvidoria Geral - ES



Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Águas - ANA
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Cinema - Ancine
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Transportes Aquaviários - Antaq
Federal	Agências Reguladoras	Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT
Federal	Bancos	Banco da Amazônia
Federal	Bancos	Banco do Nordeste do Brasil
Federal	Bancos	Caixa Econômica Federal
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Banco Central do Brasil – BACEN
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Comissão de Valores Mobiliários - CVM
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - DNOCS
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente - Ibama
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI

## Projeto Coleta OGU 2014

Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro
Federal	Comissões, Institutos e autarquias	Serviço Florestal Brasileiro
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - SUDECO
Federal	Comissões, Institutos e Autarquias	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC
Federal	Conselhos	Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU-BR
Federal	Empresas Públicas	Casa da Moeda do Brasil
Federal	Empresas Públicas	Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRAS
Federal	Empresas Públicas	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf
Federal	Empresas Públicas	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP
Federal	Empresas Públicas	Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
Federal	Empresas Públicas	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM
Federal	Empresas Públicas	Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA
Federal	Empresas Públicas	Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP
Federal	Empresas Públicas	Companhia Docas do Rio de Janeiro
Federal	Empresas Públicas	Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB
Federal	Empresas Públicas	Eletrobras Distribuição - Acre
Federal	Empresas Públicas	Eletrobras Eletronorte
Federal	Empresas Públicas	Eletrobras Eletronuclear
Federal	Empresas Públicas	Eletrobras Participações S.A. - Eletropar
Federal	Empresas Públicas	Eletrosul Centrais Elétricas S.A.
Federal	Empresas Públicas	Empresa Brasil de Comunicação - EBC
Federal	Empresas Públicas	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Federal	Empresas Públicas	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRA-ERO
Federal	Empresas Públicas	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa
Federal	Empresas Públicas	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH
Federal	Empresas Públicas	Financiadora de Estudos e Projetos - Finep
Federal	Empresas Públicas	Furnas Centrais Elétricas
Federal	Empresas Públicas	Indústria de Material Bélico do Brasil - Imbel
Federal	Empresas Públicas	Petrobras Distribuidora S.A
Federal	Empresas Públicas	Petrobras Transporte S.A. - TRANSPETRO
Federal	Empresas Públicas	Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Federal de Engenharia e Agronomia - Confea
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia - Crea-PA
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba - Crea-PB
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas - Crea-AL
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Mato Grosso do Sul - Crea-MS
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais - Crea-MG
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco - Crea-PE
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina - Crea-SC
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Acre - Crea-AC
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Ceará - Crea-CE

## Projeto Coleta OGU 2014

Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Espírito Santo - Crea-ES
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de São Paulo – CREA-SP
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Pará - Crea-PA
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná - Crea-PR
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro - Crea-RJ
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Sul - Crea-RS
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Tocantins - Crea-TO
Federal	Entidades de Fiscalização Profissional	Mútua de Assistência dos Profissionais da Engenharia, Arquitetura e Agronomia
Federal	Fundações	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq
Federal	Fundações	Fundação Joaquim Nabuco
Federal	Fundações	Fundação Nacional do Índio - Funai
Federal	Fundações	Fundação Oswaldo Cruz
Federal	Hospitais	Grupo Hospitalar Conceição
Federal	Hospitais	Hospital das Clínicas - UFG
Federal	Hospitais	Hospital das Clínicas - UFMG
Federal	Hospitais	Hospital das Clínicas - UFPE
Federal	Hospitais	Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Federal	Hospitais	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
Federal	Hospitais	Hospital e Maternidade Therezinha de Jesus

Federal	Hospitais	Hospital Escola São Francisco de Assis - UFRJ
Federal	Hospitais	Hospital Universitário - UFMA
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Ana Bezerra - UFRN
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Antônio Pedro - UFF
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Cassiano Antonio de Moraes - UFES
Federal	Hospitais	Hospital Universitário da UFJF
Federal	Hospitais	Hospital Universitário da Universidade Federal de Grande Dourados
Federal	Hospitais	Hospital Universitário do Piauí
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Francisca Mendes - UFAM
Federal	Hospitais	Hospital Universitário João de Barros Barreto - UFPA
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Júlio Müller - UFMT
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Professor Edgard Santos - UFBA
Federal	Hospitais	Hospital Universitário Walter Cantídio - UFC
Federal	Instituições de Ensino	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - Cefet
Federal	Instituições de Ensino	Colégio Pedro II
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Brasília - IFB
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - IFAC
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA

## Projeto Coleta OGU 2014

Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Bambuí
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal de Santa Catarina - ISC
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Federal	Instituições de Ensino	Instituto Federal Fluminense - IFF
Federal	Instituições de Ensino	Universidade de Brasília – UNB
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Goiás - UFGO
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Itajubá - Unifei
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Lavras - UFLA
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Roraima - UFRr
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal de Viçosa - UFV
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Cariri - UFCA
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Ceará - UFCE
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIIO

Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Pampa
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Tocantins – UFT
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal Fluminense - UFF
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFRSA
Federal	Instituições de Ensino	Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Federal	Instituições de Ensino	xUniversidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Federal	Ministérios	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Federal	Ministérios	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
Federal	Ministérios	Ministério da Cultura
Federal	Ministérios	Ministério da Defesa
Federal	Ministérios	Ministério da Fazenda
Federal	Ministérios	Ministério da Integração Nacional
Federal	Ministérios	Ministério da Justiça
Federal	Ministérios	Ministério da Pesca e Aquicultura
Federal	Ministérios	Ministério da Previdência Social - MPS
Federal	Ministérios	Ministério da Saúde
Federal	Ministérios	Ministério das Relações Exteriores – Ouvidoria Consular
Federal	Ministérios	Ministério de Minas e Energia
Federal	Ministérios	Ministério do Desenvolvimento Agrário
Federal	Ministérios	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

## Projeto Coleta OGU 2014

Federal	Ministérios	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Federal	Ministérios	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Federal	Ministérios	Ministério do Turismo
Federal	Organizações Militares	11ª Região Militar (Exército Brasileiro)
Federal	Organizações Militares	Comando do 7º Distrito Naval (Marinha do Brasil)
Federal	Presidência da República	Advocacia Geral da União
Federal	Presidência da República	Agência Brasileira de Inteligência - ABIN
Federal	Presidência da República	Controladoria-Geral da União - CGU
Federal	Presidência da República	Imprensa Nacional - IN
Federal	Presidência da República	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial