Seminário Internacional de Ouvidorias



BRASÍLIA - DF

Relatoria Sintética

APOIO

OEI DNIT Banco do Brasil Secretaria de Turismo GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL TCU

REALIZAÇÃO

RENOUV MINISTÉRIO DA IGUALDADE RACIAL CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Índice

Introdução 03

Abertura 04

Painel 1: Escutar, Acolher, Incluir:
Ouvidorias na Promoção da Equidade
e do Acesso ao Estado 07

Painel 2: Governança, Articulação e Apoio Institucional –
O papel da integridade pública na qualidade da resposta 10

Painel 3: Ouvidorias Efetivas – Desafios e caminhos
para fortalecer estrutura, processos e cultura 13

Painel 4: Tratamento das manifestações –
Organização interna, fluxos e resolutividade 15

Painel 5: Manifestações que transformam vidas –
Experiências de melhoria de serviços públicos 18

Painel 6: A Resposta como Direito - Qualidade,
clareza e resolutividade no retorno ao cidadão 23

Painel 7: Ouvidorias em Rede - Integração,
compartilhamento e inteligência coletiva 27

Painel 8: Da Manifestação ao Conhecimento -
Uso estratégico de dados para aprimorar a gestão 30

Painel 9: Ouvidoria do Futuro - Tecnológica,
inovadora e humana 34

Introdução

A Rede Nacional de Ouvidorias, em parceria com o Ministério da Igualdade Racial, a Controladoria-Geral da União (CGU) e instituições apoiadoras, realizou a **1ª edição do Seminário Internacional de Ouvidorias**, nos dias **23, 24 e 25 de junho de 2026,** no Auditório do DNIT, em Brasília (DF), com transmissão ao vivo.



OUVIDORIA PÚBLICA: DO ACOLHIMENTO À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL - DESAFIOS E CAMINHOS PARA UMA ATUAÇÃO MAIS EFETIVA E CIDADÃ

Abertura
A escuta como fundamento da democracia

Contexto:

O 1º Seminário Internacional de Ouvidorias marcou um novo momento da Rede Nacional de Ouvidorias ao reunir especialistas nacionais e internacionais para refletir sobre o papel estratégico das ouvidorias na promoção da cidadania, da participação social e da melhoria dos serviços públicos.

A cerimônia de abertura apresentou o eixo que orientou toda a programação: compreender a ouvidoria não apenas como um canal de atendimento, mas como uma instituição capaz de produzir conhecimento, fortalecer a democracia e transformar políticas públicas.

Principais ideias

- **Ouvir é fundamental para a Democracia:** a abertura reforçou que a escuta qualificada é condição para ampliar direitos, reduzir desigualdades e aproximar Estado e sociedade.



"Ouvir é um ato fundamental para a democracia."
— Valdirene Paz de Medeiros

- **Cada manifestação é um ato de confiança:** isto é, representa mais do que uma demanda administrativa, pois revela a confiança do cidadão de que o Estado poderá acolher sua experiência e produzir respostas.

"Toda manifestação é, antes de tudo, um ato de confiança."
— Valdirene Paz de Medeiros

- **A ouvidoria como espaço estratégico:** os participantes defenderam uma mudança de paradigma: as ouvidorias deixam de ser apenas canais de informação para assumir um papel estratégico na gestão pública.

"Por muito tempo a ouvidoria foi tratada apenas como um centro de informação. Hoje ela também é um centro de inteligência."
— Ministro Vinicius Marques de Carvalho

- **Escutar para transformar:** o seminário reafirmou que ouvir não basta. A escuta precisa produzir mudanças concretas nas políticas públicas.



"Ouvir é importante, mas transformar essa escuta em responsabilidade do Estado é fundamental."
— Ministra Raquel Barros

Mensagem central da abertura

- uma visão compartilhada entre os participantes: **a ouvidoria do futuro será cada vez mais estratégica, baseada em evidências, conectada em rede e, sobretudo, humana.**



- **"Quando o Estado escuta melhor, aprende mais e entrega melhores resultados para a sociedade."**



"Ouvir é um ato fundamental para a democracia."

"Na ouvidoria não importa a condição da pessoa. O que importa é a sua voz."

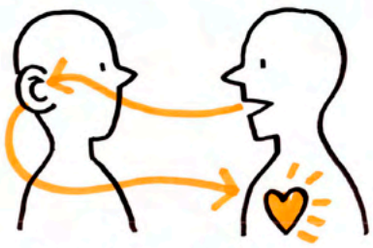
"Você não está sozinho. Existe uma rede que sustenta a ideia de que ouvir é uma forma de transformação."

"A informação deixa de ser um registro e se transforma em conhecimento."

"As tecnologias podem apoiar nossas decisões, mas a responsabilidade sobre as escolhas continuará sendo das pessoas."

"O sucesso de uma ouvidoria está na sua capacidade de promover transformação social."

"Nenhuma ouvidoria consegue dar conta sozinha da complexidade da sociedade."



"Ouvidoria é sobre pessoas."

"Um Estado que ouve é um Estado que aprende, melhora e se reconecta com seu propósito maior: servir às pessoas."

- **Herbert Gustavo Ribeiro:**

"À medida que fortalecemos o papel estratégico das ouvidorias, fortalecemos também a cidadania."

- **Rodrigo Rossi (OEI):**

  "Uma democracia resiliente depende de instituições capazes de ouvir, aprender e responder."

- **Lucília (Banco do Brasil):**

  "Escutar bem é reconhecer o outro como sujeito de direitos."

- **Manoel Moreira (Tribunal de Contas da União – TCU):**

  "Nós precisamos correr atrás do problema do cidadão e responder pelo canal que ele procurou."

- **Ministra Raquel Barros (Ministério da Igualdade Racial):**

  "Quando uma pessoa procura uma ouvidoria, ela também traz consigo uma expectativa de ser ouvida e reconhecida em sua dignidade."

  "Ouvir é importante, mas transformar essa escuta em responsabilidade do Estado é fundamental."



- **Ministro Vinicius Marques de Carvalho (Controladoria-Geral da União):**

  "A ouvidoria é uma porta que o Estado pode abrir para a realização da justiça."

  "Por muito tempo a ouvidoria foi tratada apenas como um centro de informação. Hoje ela também é um centro de inteligência."

  "A virada que precisamos dar é acolher bem."

  "Uma ouvidoria precisa ser capaz de escutar as diferenças."

  "Os dados precisam gerar compromissos concretos."

  "Que este seja o ponto de partida para uma atuação ainda mais forte, qualificada e corajosa, capaz de transformar escuta em ação."





Painel 01
Escutar, acolher, incluir: ouvidorias na promoção da equidade e do acesso ao Estado

Contexto:
O primeiro painel apresentou a escuta como elemento central para a promoção da equidade, da cidadania e da democracia. Os palestrantes defenderam que as ouvidorias precisam ir além do atendimento às manifestações, assumindo um papel estratégico na garantia de direitos, na produção de conhecimento e na transformação das instituições.

A ouvidoria como garantia de justiça



Emily O'Reilly destacou que a efetividade das ouvidorias depende do reconhecimento institucional e da capacidade de transformar a escuta em confiança entre cidadãos e Estado.

"Você precisa decidir como o trabalho da ouvidoria vai tocar você."

"Quando uma pessoa sente que está sendo realmente ouvida, existe um sentimento de alívio."

Escutar quem ainda não chega



Flávia Costa Viana apresentou a experiência do **STF Escuta**, iniciativa criada para aproximar o Supremo Tribunal Federal de povos indígenas, comunidades tradicionais, mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e população LGBTQIA+. Para ela, a escuta precisa anteceder qualquer decisão institucional.

"Que pergunta precisamos fazer no trabalho das ouvidorias?"

"As ouvidorias podem aprimorar as instituições e aproximar o Estado da sociedade."

"Você não passa um único dia sem causar impacto no mundo. O que você faz, faz a diferença!" — Jane Goodall, citada por Flávia Costa Viana.

A escuta como presença



» **Hans Kohler** refletiu sobre a dimensão humana da atividade do ombudsman. Para ele, escutar exige presença, imparcialidade, confiança e capacidade de compreender realidades diferentes da própria.

"É importante ter espaço para escutar e pensar sobre aquilo que chega até nós."

"Nós usamos a escuta como principal ferramenta."

"A sua intenção não importa tanto quanto o impacto que você produz."

"Demonstrar imparcialidade é fundamental para o trabalho do ombudsman."

"Servir às pessoas é um chamado que você sente."

Reconhecer quem procura o Estado



» **Fábio Moassab Bruni** destacou que a escuta qualificada começa pelo reconhecimento da pessoa que está por trás de cada manifestação. Defendeu equipes diversas, linguagem afetuosa e uma atuação integrada entre as instituições.

"A ouvidoria foi pensada pelo legislador e construída a partir das reivindicações do movimento negro como um espaço de escuta e garantia de direitos."

"Mais importante do que identificar a demanda é compreender quem é a pessoa que está fazendo essa demanda."

"O cidadão não vive em caixinhas administrativas."

"A tecnologia apoia o trabalho, mas não substitui a presença concreta das pessoas."

Síntese painel 01



Lívia Oliveira Sobota, mediadora, reforçou que as ouvidorias ocupam posição estratégica no fortalecimento da democracia, da equidade e da participação social, mas lembrou que a construção de instituições mais inclusivas depende do compromisso de toda a administração pública.

Ao longo do debate, ficou evidente que o futuro das ouvidorias passa pela **ampliação do acesso aos canais de participação**, pela valorização da escuta qualificada e pela capacidade de transformar experiências individuais em conhecimento para a melhoria das políticas públicas.

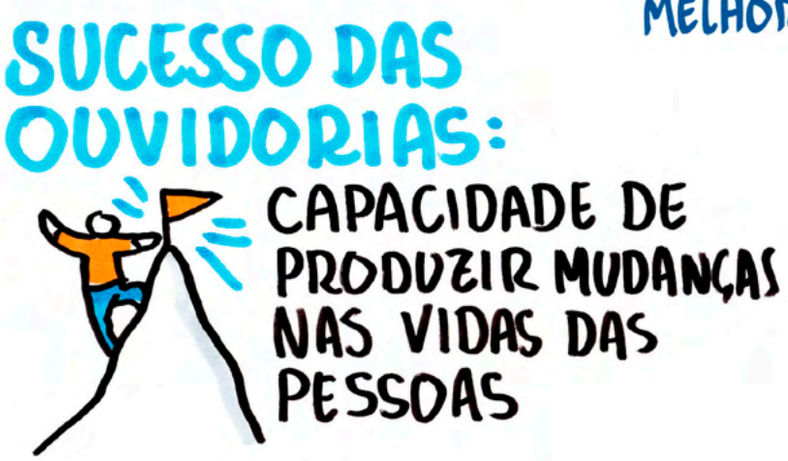
"As ouvidorias precisam ser reconhecidas como parte central do debate democrático."

"As ouvidorias não vão conseguir sozinhas desconstruir o racismo."

"As ouvidorias são a ponta de lança desse processo, mas essa responsabilidade é de todos nós."

"A orientação humana nunca deixará de ser relevante. É isso que torna o trabalho das ouvidorias tão especial."





Painel 02
Governança, Articulação e Apoio Institucional – O papel da integridade pública na qualidade da resposta

Contexto:
O segundo painel discutiu como a governança, a integridade e a articulação entre áreas fortalecem a atuação das ouvidorias e ampliam a capacidade do Estado de responder às demandas da sociedade. Os participantes defenderam que responder às manifestações não é suficiente: é preciso transformar a escuta em melhorias concretas para os serviços públicos e para a gestão.

Responder não é o mesmo que resolver



Daniela Ribeiro Pacheco apresentou a experiência da Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, destacando o uso de dados, inteligência artificial e ferramentas de monitoramento para transformar manifestações em apoio à tomada de decisão.

"Responder não é o mesmo que resolver."
Ao apresentar o **Radar da Ouvidoria DF**, ressaltou que os dados produzidos pelas manifestações aproximam a percepção da sociedade dos processos decisórios e permitem monitorar gargalos, acelerar respostas e fortalecer a transparência.

Integridade começa pela escuta



Fabiana Vieira de Lima destacou que a integridade pública depende da atuação integrada entre ouvidoria, corregedoria, auditoria e alta gestão. Segundo ela, a prevenção de riscos começa pela escuta do cidadão.

"A integridade sustenta a governança."

"Nosso patrão é o cidadão."



Ao defender uma cultura organizacional orientada ao interesse público, ressaltou que os planos de integridade devem ser construídos a partir das evidências produzidas pelas manifestações recebidas pelas ouvidorias.

A governança se completa quando chega ao cidadão



» **Grayce Martins da Silva Gonçalves** apresentou a experiência do Ministério das Cidades e demonstrou como a revisão dos fluxos internos fortaleceu a qualidade das respostas institucionais.

"A governança só se completa quando se chega ao cidadão."

"Transformando a escuta em evidência e a evidência em consequência."

"Escuta sem ação é um protocolo vazio."

"A ouvidoria precisa estar onde se decide, não apenas onde se recebe."



Para a palestrante, a resposta começa no momento em que a manifestação é recebida, e não apenas quando é enviada ao cidadão. Também destacou que a ouvidoria deve produzir inteligência para apoiar decisões estratégicas.

A resposta é institucional



» **Keyne Taniguchi Santos** apresentou o papel da Ouvidoria-Geral da União na indução da maturidade das ouvidorias públicas e na construção de uma cultura institucional orientada ao cidadão. Ao abordar a qualidade da resposta, destacou que ela depende da atuação integrada de toda a instituição.

"O programa de integridade tem como objetivo promover a conformidade de condutas, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade."

"A resposta ao cidadão é uma resposta institucional. Ela não se completa na ouvidoria; ela se completa no funcionamento articulado do órgão como um todo."

"Servir ao cidadão, promovendo a participação e o controle social, e assegurando que sua manifestação influencie positivamente a qualidade, a justiça e a integridade da ação estatal."

Síntese painel 02



Na mediação, **Patrícia Álvares** destacou que o cidadão não distingue as estruturas internas do Estado; ele espera uma resposta efetiva. Por isso, transparência, corregedoria, integridade e ouvidoria precisam atuar de forma integrada, identificando causas, prevenindo recorrências e fortalecendo a confiança nas instituições.

O painel evidenciou que **governança, integridade e articulação institucional são condições indispensáveis para transformar manifestações em decisões, decisões em melhorias e melhorias em valor público**, consolidando a ouvidoria como um instrumento estratégico para a gestão e para o fortalecimento da democracia.



Painel 03
Ouvidorias Efetivas – Desafios e caminhos para fortalecer estrutura, processos e cultura

Contexto:
O terceiro painel reuniu experiências do Brasil e do cenário internacional para discutir os elementos que tornam uma ouvidoria efetiva. Os palestrantes defenderam que a credibilidade institucional é construída por meio da escuta ativa, da imparcialidade, da presença nos processos decisórios e da capacidade de transformar informações em melhorias para as organizações.

Conhecer o território para fortalecer a participação



Vânia Pacheco apresentou dados do IBGE sobre a estrutura das ouvidorias e dos órgãos responsáveis pelo recebimento de denúncias de violações de direitos nos municípios brasileiros.

A pesquisadora destacou que o principal desafio não é apenas ampliar a existência desses canais, mas garantir sua efetividade e sua presença junto às políticas públicas. Ao final do debate, reforçou que a atuação das ouvidorias precisa acontecer nos territórios e em articulação com conselhos, comitês e demais instâncias de participação.

"Meu questionamento é sobre a efetividade desses espaços."

"As ouvidorias precisam estar presentes onde as políticas públicas acontecem."

O maior presente é saber escutar



Mary P. Rowe compartilhou a experiência da criação da função de ombudsman no MIT e destacou que a confiança nasce da qualidade da escuta. Segundo ela, o ombudsman não precisa ter poder executivo para produzir mudanças; seu principal instrumento é a construção de relações de confiança.

"Ouvir é o maior presente que você pode entregar para aqueles que você serve."

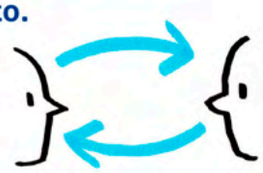
"Se um gestor está preocupado com eficiência, é preciso mostrar como a escuta também contribui para a eficiência."

Confiança se constrói todos os dias



Hans Kohler apresentou a experiência da Organização Internacional para as Migrações (OIM) e refletiu sobre a importância da confiança, da neutralidade e da independência para o trabalho das ouvidorias. Segundo ele, a influência do ombudsman não decorre da autoridade formal, mas da capacidade de construir relações.

"Nós não chegamos dizendo o que deve ser feito. Precisamos construir confiança."



"O relacionamento não acontece por acaso. Ele precisa ser construído."

"Eu precisava falar com as pessoas muito rapidamente para criar conexão, confiança e capacidade de influência."

"Para servir as pessoas de forma efetiva, muitas vezes precisamos persuadir."

"Eu tenho apenas um amigo dentro da ONU, porque é a única pessoa que eu nunca vou poder servir como ombudsman."

"A confiança é um dos ativos mais importantes da nossa profissão."

"Nós precisamos lembrar os gestores das políticas existentes e dos possíveis resultados das decisões que estão sendo tomadas."

Síntese painel 03



Na mediação, **José Eduardo Romão** destacou que diferentes modelos de ouvidoria podem produzir resultados semelhantes quando conseguem construir confiança, legitimidade institucional e capacidade de influência.

Ao longo do debate, ficou evidente que **uma ouvidoria efetiva não depende apenas de normas ou estruturas formais**, mas da combinação entre escuta ativa, imparcialidade, produção de conhecimento e presença nos espaços onde as decisões são tomadas. Como demonstraram os palestrantes, fortalecer a cultura da escuta significa fortalecer a confiança, prevenir conflitos e ampliar a capacidade das instituições de aprender e responder às necessidades da sociedade.

Painel 04
Tratamento das manifestações – Organização interna, fluxos e resolutividade

Contexto:
O quarto painel abordou um dos maiores desafios das ouvidorias: transformar manifestações em soluções concretas. Os palestrantes defenderam que a resolutividade depende de processos bem estruturados, integração entre áreas, produção de conhecimento e capacidade institucional de aprender com aquilo que o cidadão comunica.

Resolver é mais importante do que responder



Na abertura do painel, **Paulo César Rodrigues** destacou que a qualidade do atendimento precisa ser acompanhada pela efetividade das respostas produzidas pelas instituições.

"Nós trabalhamos com percepção. Existe aquilo que entregamos e aquilo que o cidadão percebe que recebeu."



Para o mediador, a análise das manifestações deve produzir conhecimento capaz de orientar políticas públicas e aperfeiçoar a gestão.

"O que fazemos com esse tratamento das manifestações é o que pode gerar políticas públicas."

"A manifestação precisa se transformar em solução."

Ouvidoria é trabalho de pessoas para pessoas



Alex da Silva Xavier apresentou a experiência da Ouvidoria de Macaé, destacando a construção de redes como estratégia para fortalecer a participação social e aproximar o Estado da população. Ao iniciar sua fala, citou Cristina Riche:

"O trabalho de ouvidores consiste em arte e técnica. A arte sugere criação, originalidade e inovação; a técnica remete à eficiência, precisão e sistematização."



Também trouxe uma reflexão de Djamila Ribeiro para destacar o papel das ouvidorias na promoção da equidade.

"Para atuar em uma situação, deve-se, antes de tudo, tirá-la da invisibilidade."

Ao compartilhar sua experiência, ressaltou:

"Temos apostado na construção de redes e parcerias para fortalecer a participação social."

"A norma organiza o processo, mas não garante a resposta."

E sintetizou a importância do acolhimento:



"Muitas vezes, a confiança nasce quando a pessoa percebe que foi realmente escutada."

"O cidadão precisa sair sabendo que sua demanda foi registrada, compreendida e considerada."

A sociedade é uma consultoria permanente



» **Cláudio Luiz Freire Lima**, do Banco do Nordeste, apresentou a experiência da instituição na transformação das manifestações em melhorias de processos. Para ele, o verdadeiro valor da ouvidoria está na capacidade de gerar mudanças institucionais.

"Às vezes esquecemos a importância do nosso trabalho e o valor que ele produz."

"Nossa média de atendimento é de um dia e meio útil, mas o mais importante é o que fazemos com essa informação."

Ao explicar o funcionamento das Proposições de Melhoria (PDM), destacou:



"A sociedade nos oferece uma consultoria gratuita por meio das manifestações."

"Mais importante do que receber a demanda é garantir que ela gere uma consequência."

"Quando a informação produz mudança, a ouvidoria passa a ser respeitada."

Trabalhar nas causas, não apenas nas consequências



Representando a Província de Buenos Aires, **Luis María Ferella** apresentou um modelo voltado à transparência, à ética pública e à prevenção de irregularidades.
Segundo ele, a ouvidoria deve atuar como articuladora de soluções e não apenas como receptora de reclamações.

"Nosso papel não é executar as políticas, mas contribuir para que as soluções aconteçam."

Ao refletir sobre a prevenção, afirmou:

"Nós percebemos que precisávamos trabalhar nas causas para evitar as consequências. Se trabalharmos nas causas, encontraremos melhores respostas e receberemos menos denúncias."

Nas considerações finais, destacou:

"Precisamos encontrar caminhos para que as informações produzidas pela ouvidoria cheguem aos espaços de decisão."

Síntese painel 04

O painel demonstrou que **resolutividade não depende apenas da qualidade do atendimento**, mas da capacidade institucional de transformar manifestações em decisões, melhorias de processos e políticas públicas. Os palestrantes convergiram ao afirmar que **a escuta qualificada, a articulação em rede e o acompanhamento das soluções** são os elementos que permitem às ouvidorias gerar valor para a gestão pública e fortalecer a confiança da sociedade.

"A construção de redes é o que permite transformar a escuta em resultado."
(síntese do debate, destacada pelos participantes)



Painel 05
Manifestações que transformam vidas – Experiências de melhoria de serviços públicos

Contexto:
Ao abrir o painel, **Leonardo Alamy Martins** destacou que o desafio era apresentar experiências capazes de demonstrar como manifestações individuais podem produzir mudanças concretas na gestão pública.



Bloco 1: Vozes que Transformam - A centralidade do usuário no aprimoramento dos serviços públicos

Ninguém pode ficar invisível



Douglas da Silva Araújo apresentou a realidade de Marechal Thaumaturgo (AC), município localizado na fronteira com o Peru e acessível apenas por rio ou avião. Em um território marcado por grandes distâncias, defendeu que a ouvidoria representa a presença do Estado onde ele muitas vezes não consegue chegar.

"Que nenhum cidadão fique invisível."

"Como levar serviços públicos para quem vive tão longe dos centros urbanos?"



A partir de 936 manifestações, a ouvidoria identificou prioridades como saúde, telefonia, internet, iluminação pública e expansão do programa Luz para Todos.

"Pegamos os dados da escuta e levamos para a gestão."

"A ouvidoria não é apenas um canal. A ouvidoria é uma ponte."

"A ouvidoria é a última instância."

Mesmo diante dos desafios, reforçou que a escuta fortalece a participação social.

"A distância não pode ser motivo para a ausência de direitos."

Ouvir para transformar



» **Amanda Ribeiro** apresentou a experiência de Brumadinho (MG), onde a ouvidoria passou a atuar como instrumento estratégico de gestão baseado em evidências. Propôs duas perguntas centrais ao debate:

"As manifestações servem apenas para registrar problemas ou também para revelar riscos e provocar mudanças reais?"

"Como transformar cada registro recebido em uma ação concreta de proteção de direitos?"

Ao diferenciar a **Ouvidoria Cartorial** da **Ouvidoria Estratégica**, destacou que a escuta deve orientar decisões públicas.

"Ouvir é orientar a ação do poder público."

"Gestão pública precisa ser acionada por evidências claras."



Ao concluir, ressaltou que a escuta restaura a confiança entre Estado e sociedade.

"A ouvidoria pode ser uma ponte para a dignidade."

"O cidadão volta a acreditar que vale a pena falar."

Finalizou com uma reflexão de Clarice Lispector:
"Tenho certeza de que no berço a minha primeira vontade foi a de pertencer. É que para mim pertencer é viver."

Transformação cultural



» **João Vitor Polesi dos Santos** apresentou a experiência de Aracruz (ES), baseada na integração entre ouvidoria, transparência e prestação de serviços públicos.

"Transformar a manifestação do cidadão em uma resposta qualificada, rápida e definitiva."

Segundo ele, a institucionalização dos fluxos fortaleceu a governança e tornou a escuta parte permanente da gestão.

"Deixou de ser uma boa ideia e passou a ser uma política pública permanente. A resposta ao cidadão precisa ser responsabilidade de toda a instituição."

Ao apresentar os resultados, destacou que a principal mudança não foi operacional, mas cultural.

"O principal resultado não é apenas de indicadores. É uma transformação cultural."

"A escuta deixou de ser uma etapa do processo para se tornar um direcionador das ações da administração pública."

"A transformação acontece quando a escuta gera mudança concreta na vida das pessoas."

Síntese painel 05 - bloco 01



As experiências de Marechal Thaumaturgo, Brumadinho e Aracruz demonstraram que **a escuta produz transformação quando se converte em decisões, políticas públicas e melhoria da qualidade de vida**. Como destacou o mediador, construir redes de ouvidoria exige trabalho permanente, mas é esse esforço que permite transformar manifestações individuais em mudanças coletivas.

Bloco 2: Vozes que Transformam - A centralidade do usuário no aprimoramento dos serviços públicos

Contexto:

O segundo bloco apresentou experiências voltadas à articulação entre instituições, participação dos usuários e uso da tecnologia para transformar manifestações em inteligência para a gestão pública.

Da manifestação ao compromisso público



Luiz Gustavo Gomes Andrioli defendeu que a ouvidoria deve mobilizar diferentes instituições em torno da solução dos problemas apresentados pelos cidadãos.

"Por trás de cada manifestação existe uma vida, uma história e uma expectativa."

"Precisamos escutar o que o cidadão quer de fato."

Ao apresentar a metodologia dos **Compromissos Públicos**, destacou: **"A ouvidoria não é apenas a porta de entrada da manifestação. Ela pode ser o ponto de partida da transformação."**

Escutar usuários e servidores



» **Érico Madruga** apresentou a experiência da Secretaria do Patrimônio da União (SPU), mostrando que a melhoria dos serviços depende da escuta dos usuários e também das equipes responsáveis pelo atendimento.

"As ouvidorias têm um papel fundamental na qualificação dos serviços públicos."

"Precisávamos ouvir quem utiliza o serviço."

"Muitas vezes o problema não era o serviço em si, mas a dificuldade de encontrar as informações necessárias. Tivemos que escutar as equipes para conseguir desenvolver as próximas etapas."

Participação precisa gerar resultado



» **Fernanda Guedes** apresentou a experiência dos Conselhos de Usuários da ANS, defendendo que participação social depende de comunicação permanente e devolutivas claras.

"Que estratégias podemos utilizar para qualificar a escuta dos usuários?"

"A chave está na comunicação."



"O usuário precisa perceber que sua contribuição produziu algum efeito. Teremos sempre o desafio de transformar respostas em resultados."

Escutar para melhorar a própria ferramenta



» **Maria Luiza Firmiano Teixeira** mostrou como a Plataforma dos Conselhos de Usuários evoluiu a partir da escuta dos próprios ouvidores.

"Ouvimos muitas vezes os ouvidores para entender onde estavam os desafios."

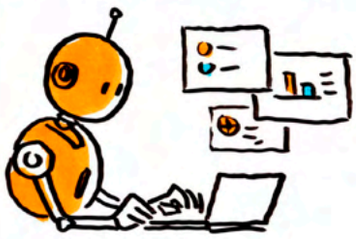
"A nova versão é fruto da escuta dos problemas que foram apresentados."

Inteligência artificial para ampliar a escuta



Encerrando o painel, **Leonardo Alamy Martins** apresentou o AVALIA, ferramenta desenvolvida pela Ouvidoria-Geral da União para transformar manifestações do Fala.BR em conhecimento estratégico.

"Como transformar manifestações em insumos estratégicos para a gestão pública?"



"O objetivo é ampliar a capacidade do Estado de ouvir o cidadão."

"O dado só gera valor quando se transforma em conhecimento."

Ao apresentar a ferramenta, reforçou que a tecnologia amplia, mas não substitui, o trabalho das ouvidorias.

"Ouvir é importante. Transformar a escuta em melhoria concreta é o que gera valor para a sociedade."

"O desafio continua sendo ouvir melhor para servir melhor."

Síntese painel 05 - bloco 02

O segundo bloco evidenciou que **participação social, cooperação institucional e inovação tecnológica** são elementos complementares. Quando articulados, permitem transformar manifestações dos cidadãos em conhecimento, fortalecer a tomada de decisão e produzir serviços públicos mais efetivos, transparentes e centrados nas pessoas.



Painel 06
A Resposta como Direito - Qualidade, clareza e resolutividade no retorno ao cidadão

Contexto:
O sexto painel discutiu a resposta como uma etapa essencial da garantia de direitos. Os participantes defenderam que responder ao cidadão vai muito além do cumprimento de um procedimento administrativo: significa reconhecer sua dignidade, construir confiança e fortalecer a democracia.

A qualidade da resposta depende da combinação entre linguagem clara, empatia, resolutividade e compromisso institucional com a transformação da escuta em ação.

A resposta fortalece a confiança



Na abertura do painel, **Gabrielle Fernandes Cerqueira** destacou que a resposta não representa necessariamente o encerramento da manifestação, mas faz parte de um processo contínuo de diálogo entre Estado e sociedade.

"A resposta pode não ser a etapa final. Ela pode representar o início de um caminho mais longo na busca pela solução."

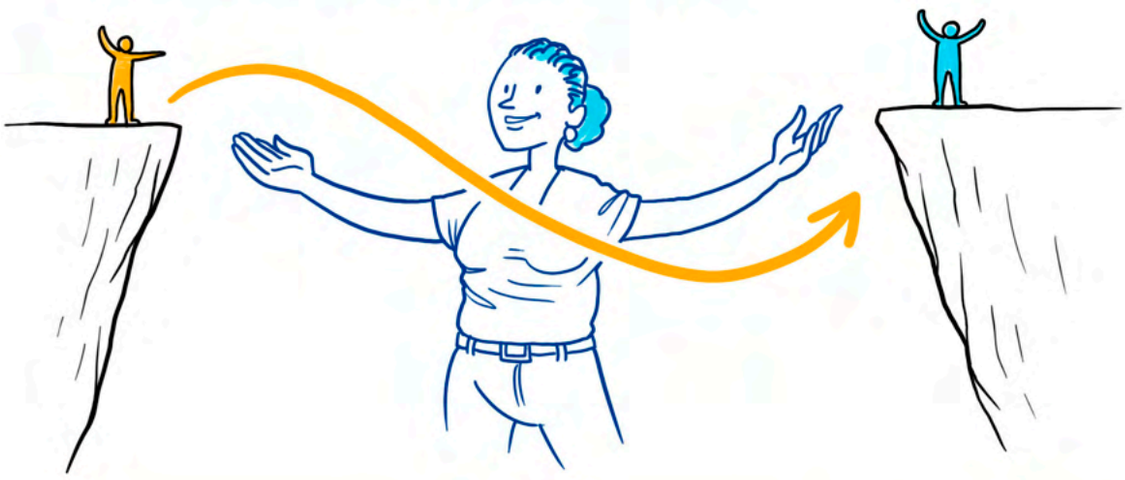
Ao longo da mediação, reforçou que comunicar bem significa reconhecer que existe uma pessoa por trás de cada manifestação.

"A clareza também está na forma como respondemos."

"Vale a pena pensar nas respostas que vamos produzir amanhã."

Ao encerrar o painel, sintetizou o papel das ouvidorias.

"O nosso papel não é ser barreira. É ser acesso."



A resposta precisa garantir direitos



» **Nelson Shack Yalta**, ex-Controlador-Geral da República do Peru, defendeu que a legitimidade das instituições depende da capacidade de produzir impactos concretos na vida das pessoas.

"O que realmente importa são os efeitos e os impactos que nossas ações produzem na vida dos cidadãos."

Segundo ele, comunicar de forma clara é uma condição para garantir direitos.



"Nós, Estado, falamos uma língua que o cidadão muitas vezes não entende."

"O Estado existe para garantir direitos."

Ao apresentar os princípios que orientam a relação entre Estado e sociedade, destacou cinco atributos fundamentais: clareza, transparência, empatia, efetividade e frequência.

Para ele, a qualidade da resposta depende, sobretudo, da capacidade de resolver os problemas apresentados.

"Não basta atender bem. É preciso resolver o problema."

Responder é reconhecer a dignidade



» **Tamikuã Pataxó** propôs uma reflexão sobre o verdadeiro significado da resposta institucional, especialmente para pessoas e comunidades historicamente vulnerabilizadas.

"O problema nunca foi apenas a falta de escuta. Foi, muitas vezes, a ausência de resposta."

Segundo ela, responder significa reconhecer quem procura o Estado.

"Responder é reconhecer quem está por trás daquela manifestação."



"Mesmo quando eu não tenho a resposta final, preciso indicar caminhos para que a solução aconteça."

Ao refletir sobre o papel das ouvidorias, lançou uma pergunta que sintetizou todo o painel.

"Nossa resposta está transformando alguma coisa?"



Tamikuã Pataxó concluiu:

"Instituições democráticas vivem de confiança."

"A resposta é parte do exercício da cidadania."

"Responder é reconhecer a dignidade de quem procura o Estado."

"É preciso ouvir e escutar com o coração."

A escuta é um ato político



Ekedji Fabiana Silva apresentou a experiência da Ouvidoria da Defensoria Pública do Rio de Janeiro, destacando o papel da participação social na construção de instituições mais acessíveis e humanas.

"A ouvidoria possibilita o acesso do povo dentro da instituição."

"É colocar a cara de gente dentro da instituição."



Ao abordar a atuação em rede, ressaltou que a escuta fortalece a qualidade dos serviços públicos.

"A ouvidoria é o canal que faz a interlocução entre o usuário e a Defensoria."

"A escuta é o que faz escoar a qualidade do serviço."

Para a palestrante, ouvir é também um exercício democrático.

"O lugar da escuta é um lugar político."

"Pensar o processo da escuta é pensar na empatia com esse usuário."

Linguagem simples é garantia de direitos



» **Mar Alves** defendeu que a linguagem simples constitui uma infraestrutura do direito à resposta e não representa perda de rigor técnico.

"Muitas vezes respondemos ao processo e não à pessoa."

Ao apresentar os princípios da linguagem simples, destacou que clareza significa permitir que o cidadão compreenda a decisão e saiba quais serão seus próximos passos.

"Clareza não é suavizar a má notícia; é dar informação suficiente para que a pessoa possa agir."

Também reforçou que escrever de forma clara exige capacitação contínua.

"A linguagem simples é uma técnica que exige estudo e prática."

Ao concluir, destacou os benefícios para cidadãos e instituições.

"Quando as pessoas entendem a resposta, diminuem as demandas de retorno e aumenta a eficiência dos serviços."

» Síntese painel 06

O painel reafirmou que **a resposta é parte integrante do direito à participação social**. Mais do que concluir processos administrativos, responder significa reconhecer direitos, produzir confiança e fortalecer a relação entre Estado e sociedade.

Os palestrantes convergiram na defesa de que **clareza, empatia, resolutividade e linguagem simples** são elementos inseparáveis de uma ouvidoria verdadeiramente democrática.



Painel 07
Ouvidorias em Rede - Integração, compartilhamento e inteligência coletiva

Contexto:
O sétimo painel discutiu o papel das redes de cooperação no fortalecimento das ouvidorias e das políticas públicas. Os participantes demonstraram que desafios complexos, como o enfrentamento ao racismo e a melhoria dos serviços públicos, exigem atuação colaborativa entre instituições, governos e sociedade civil. A inteligência coletiva foi apresentada como um dos principais caminhos para ampliar a capacidade de resposta do Estado.

"Redes fortalecem instituições"

Na abertura do painel, **Fabiano Bechelany** destacou que as redes ampliam a circulação de experiências e tornam as respostas institucionais mais articuladas.



Cooperação internacional para enfrentar o racismo

Mattia Peradotto, diretor-geral da UNAR (Itália), apresentou a construção de uma rede internacional voltada ao combate à discriminação racial e à promoção da igualdade.



"Nós compartilhamos práticas para fortalecer a luta antirracista em todo o mundo."

Ao apresentar a iniciativa, destacou que nenhuma instituição possui, isoladamente, todas as respostas para enfrentar problemas estruturais.



"Estamos construindo uma aliança global para trabalhar esse tema. Nenhuma instituição pode dizer que tem todas as respostas para esses problemas."

Segundo ele, a cooperação internacional permite transformar experiências individuais em conhecimento coletivo.

"Nós recebemos as denúncias, mas muitos dos desafios não podem ser resolvidos sozinhos. A dimensão global é fundamental."

Ao refletir sobre o papel das redes, destacou que elas devem produzir resultados concretos.

"A rede respeita diferentes realidades e diferentes tradições, permitindo que diversas visões construam uma única voz."

Políticas públicas precisam chegar aos territórios



» **Isadora Bispo dos Santos**, do Ministério da Igualdade Racial, apresentou o Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial (SINAPIR) como estratégia para articular União, estados e municípios no enfrentamento ao racismo.

"Precisamos pensar como essas políticas incidem nos territórios."

Ao contextualizar a criação do sistema, destacou que o enfrentamento ao racismo exige uma estrutura permanente de articulação.

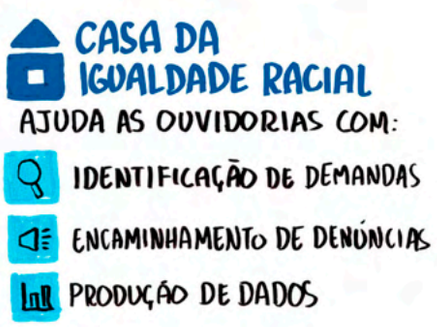
"Se temos um problema estrutural chamado racismo, precisamos de um sistema estruturado para enfrentá-lo."

Segundo ela, o SINAPIR fortalece a atuação integrada entre diferentes políticas públicas e aproxima o Estado das comunidades.

"Tudo o que enfrentamos hoje tem desdobramentos que dialogam com uma estrutura histórica de desigualdade."

Ao apresentar as Casas da Igualdade Racial, ressaltou sua convergência com o trabalho das ouvidorias.

"A Casa da Igualdade Racial está alinhada com o trabalho das ouvidorias."



Também destacou a importância dos conhecimentos produzidos pelas comunidades.

"É importante reconhecer os saberes locais."

Encerrando sua apresentação, compartilhou uma reflexão da Iyalorixá Stella de Oxóssi:



A força da inteligência coletiva



Débora Françolin Quintela apresentou a trajetória da RENOUV – Rede Nacional de Ouvidorias, criada em 2019 para fortalecer a integração entre as ouvidorias públicas brasileiras.

Ao apresentar a evolução da rede, destacou seus principais eixos de atuação:

- **Fortalecimento institucional;**
- **Integração;**
- **Colaboração;**
- **Geração de inteligência coletiva;**
- **Fomento às boas práticas.**



A palestrante ressaltou que, em poucos anos, a RENOUV consolidou importantes iniciativas de cooperação, como capacitações, grupos de trabalho, encontros nacionais, compartilhamento de boas práticas e o Concurso de Boas Práticas em Ouvidoria. Ao concluir, reforçou que o crescimento da rede depende da participação ativa de seus integrantes.

"O futuro da RENOUV não está pronto. Ele será construído coletivamente."



Síntese painel 07

O painel demonstrou que **a atuação em rede amplia a capacidade das ouvidorias de aprender, inovar e responder aos desafios contemporâneos**. Seja na cooperação internacional para o enfrentamento ao racismo, na articulação federativa promovida pelo SINAPIR ou no fortalecimento da RENOUV, os participantes defenderam que **compartilhar conhecimento, integrar instituições e construir inteligência coletiva são condições essenciais para produzir políticas públicas mais inclusivas, estratégicas e centradas nas pessoas.**



Painel 08
Da Manifestação ao Conhecimento - Uso estratégico de dados para aprimorar a gestão

Contexto:
O oitavo painel demonstrou que o verdadeiro potencial das ouvidorias está na capacidade de transformar manifestações em inteligência para a gestão pública.

Os participantes apresentaram experiências que evidenciaram como dados qualificados, comunicação estratégica e parcerias institucionais podem orientar decisões, antecipar problemas e fortalecer políticas públicas mais eficientes e centradas nas pessoas.

"Parcerias ampliam o impacto da escuta"

Na abertura do painel, **Ticiana L. Coelho da Silva** destacou que o uso estratégico das informações produzidas pelas ouvidorias depende da construção de parcerias entre diferentes áreas e instituições.

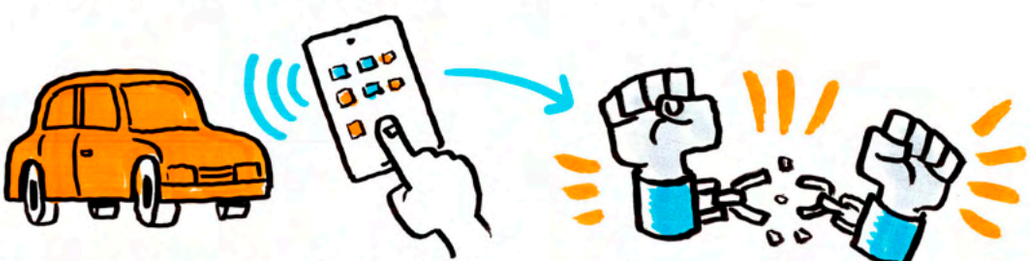


Da denúncia à política pública



Thaise Torres, do Ministério da Igualdade Racial, apresentou um caso em que denúncias de racismo religioso motivaram a criação de ações articuladas entre o governo e empresas privadas.

A partir da escuta promovida pela Ouvidoria do Ministério da Igualdade Racial, foram estabelecidas parcerias com empresas como 99, iFood, Lalamove, Uber e Zé Delivery, resultando em campanhas de conscientização, ações de enfrentamento ao racismo ambiental e iniciativas de apoio à população atendida pelas Casas da Igualdade Racial.



Ao apresentar a experiência, destacou que o processo permanece em constante aperfeiçoamento:

"Aquilo que estamos fazendo tem impacto."

Dados produzem inteligência



» **Leonardo Alamy Martins** apresentou ferramentas desenvolvidas pela Ouvidoria-Geral da União para transformar manifestações em informações estratégicas para a gestão pública.

Segundo ele, soluções como o OuvData e o Antecipa permitem organizar grandes volumes de manifestações, identificar padrões, antecipar demandas e subsidiar decisões dos gestores.



"O uso estratégico dos dados organiza e qualifica as informações produzidas pelas ouvidorias para apoiar decisões cada vez mais tempestivas."

Para o palestrante, os dados devem fortalecer diferentes níveis da administração pública.

"As informações produzidas pelas ouvidorias aprimoram as próprias ouvidorias, fortalecem a gestão e a governança dos órgãos e contribuem para melhorar políticas e serviços públicos."

Transformar crises em conhecimento



» **Rosana Daher Van Der Broocke**, ouvidora do Ministério dos Transportes, compartilhou a experiência vivida durante a implementação da nova Carteira Nacional de Habilitação (CNH), quando o aumento repentino das manifestações exigiu uma completa reorganização da atuação da ouvidoria.

"O que funcionava até então deixou de funcionar. Foi um verdadeiro caos."



"Foram quase dois meses de estresse e angústia."

Segundo ela, a mudança ocorreu quando a equipe passou a utilizar os dados como instrumento de gestão.

"A Valdirene me disse: calma, nós temos um projeto piloto."

"A partir daquele momento começamos a tomar decisões estratégicas."

Com base na análise das manifestações, foi possível reclassificar demandas, identificar gargalos e implementar medidas coVmo respostas em lote, novos canais de atendimento e uso de inteligência artificial. Ao refletir sobre os aprendizados da experiência, destacou:

"O primeiro passo é entender o que os dados estão mostrando."

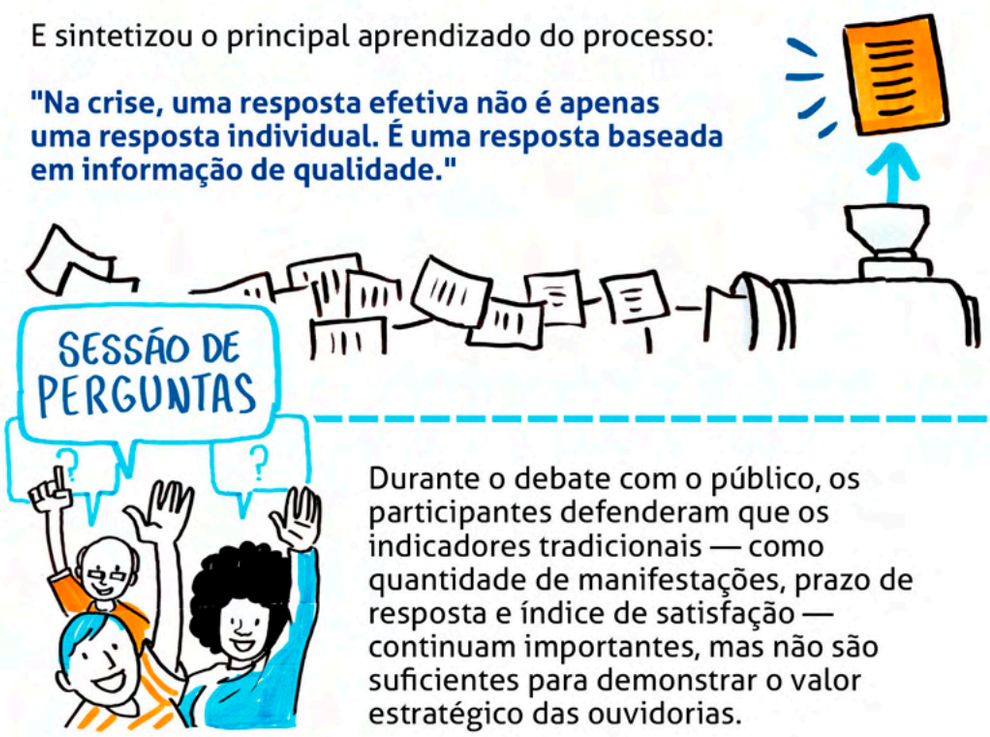
"É preciso antecipar a comunicação com o cidadão."

"É possível transmitir confiança mesmo quando ainda não existe uma resposta definitiva."

"Precisamos escutar em lote para resolver problemas em lote."

E sintetizou o principal aprendizado do processo:

"Na crise, uma resposta efetiva não é apenas uma resposta individual. É uma resposta baseada em informação de qualidade."



Durante o debate com o público, os participantes defenderam que os indicadores tradicionais — como quantidade de manifestações, prazo de resposta e índice de satisfação — continuam importantes, mas não são suficientes para demonstrar o valor estratégico das ouvidorias.

As discussões reforçaram a necessidade de transformar manifestações em conhecimento institucional, fortalecer o diálogo com áreas técnicas e comunicar as melhorias implementadas para ampliar a confiança dos cidadãos.

Ao responder sobre os desafios enfrentados pelas pequenas ouvidorias, Rosana destacou:

"Não é fácil, mas a gente não pode desistir. É preciso insistir, marcar reuniões, levar informações e construir confiança."

Ao concluir, compartilhou um reconhecimento à experiência apresentada por uma pequena ouvidoria durante o seminário.

"Eu aprendi muito mais com ele do que tenho para ensinar."

Síntese painel 08

O painel evidenciou que **dados, por si só, não transformam a gestão**. O verdadeiro diferencial das ouvidorias está na capacidade de interpretar informações, identificar padrões, comunicar evidências e apoiar decisões capazes de aprimorar políticas públicas. Os participantes defenderam que **o conhecimento produzido pela escuta deve orientar a ação do Estado**, fortalecendo a governança, a transparência e a confiança da sociedade.



Painel 09
Ouvidoria do Futuro - Tecnológica, inovadora e humana

Contexto:
O último painel do seminário reuniu reflexões sobre os desafios que orientarão as ouvidorias nos próximos anos. Mais do que discutir tecnologia, os palestrantes defenderam que o futuro das ouvidorias depende da capacidade de equilibrar inovação, inteligência artificial, direitos humanos e cuidado com as pessoas. A tecnologia amplia a capacidade de escuta, mas o acolhimento, a empatia e a construção da confiança permanecem essencialmente humanos.

"O futuro exige equilíbrio entre tecnologia e democracia"

Na abertura do painel, **Tiago Santana** destacou que, após percorrer toda a jornada da manifestação — do acolhimento ao uso estratégico de dados — o seminário chegava ao momento de refletir sobre os próximos desafios das ouvidorias diante das transformações tecnológicas e sociais.

A principal inovação é cultural



Hernán G. Cianciardo iniciou sua apresentação propondo uma reflexão sobre um dos grandes paradoxos contemporâneos.

"Vivemos um paradoxo: nunca tivemos tanta capacidade de escutar e produzir dados, mas nunca foi tão difícil gerar confiança."

Segundo o palestrante, o futuro das ouvidorias depende da construção de um equilíbrio entre tecnologia, democracia e direitos humanos. Ao abordar a transformação digital, chamou atenção para o desafio da inclusão.

"Não posso compreender alguém se não conheço sua realidade."

Para ele, embora a Inteligência Artificial amplie a capacidade de análise das instituições, ela jamais substitui a compreensão da experiência humana. Sua principal provocação sintetizou o espírito do painel.

"A principal inovação de uma ouvidoria não é tecnológica. É cultural."



Ao concluir, defendeu que a inovação tecnológica só faz sentido quando fortalece a democracia, amplia direitos e preserva uma escuta multicanal, inclusiva e orientada por princípios éticos.

A ouvidoria do futuro será construída pelas pessoas



» Na sequência, **Keyne Taniguchi Santos** afirmou que todos os debates do seminário convergiam para uma única pergunta. **"Como será a ouvidoria do futuro?"**

Em seguida respondeu: **"Vocês é que vão construir essa ouvidoria. Eu vou falar daquela que pretendemos construir."**

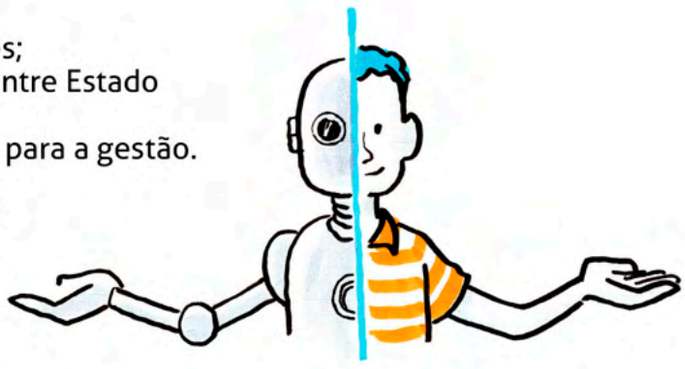
Segundo ele, essa ouvidoria deverá ser:

- acolhedora e inclusiva;
- estruturada e orientada por valores;
- transformadora;
- conectada em rede;
- estratégica;
- resolutiva;
- responsiva;
- inteligente.

Ao tratar do papel da tecnologia, destacou que a Inteligência Artificial pode ampliar a escuta, antecipar problemas, classificar manifestações e produzir inteligência para a gestão pública. Entretanto, existem dimensões que permanecem exclusivamente humanas.

A tecnologia pode:

- ampliar a escuta;
- reduzir desigualdades;
- fortalecer a relação entre Estado e sociedade;
- produzir inteligência para a gestão.



Mas nunca substituirá:

-
- o acolhimento;
- a empatia;
- a presença humana;
- a escuta atenta;

o compromisso genuíno com quem procura a instituição.

Para ilustrar essa diferença, compartilhou um elogio recebido por uma ouvidoria.

"Nós não resolvemos a vida daquela pessoa, mas tocamos sua vida de alguma forma."

Ao encerrar, lançou a reflexão que sintetizou todo o seminário:

"Que legado queremos deixar?"



Durante o debate com o público, os participantes aprofundaram a discussão sobre os limites éticos da Inteligência Artificial. Questionado sobre como evitar que a digitalização desumanize a escuta, Hernán G. Cianciardo respondeu:



"A resposta está em nós. A resposta está no núcleo dos direitos humanos."

Ao discutir o uso da IA nas ouvidorias, Leonardo Alamy Martins ressaltou que a tecnologia representa uma ferramenta poderosa para classificar manifestações, organizar informações e identificar padrões, mas sempre deve atuar sob supervisão humana.



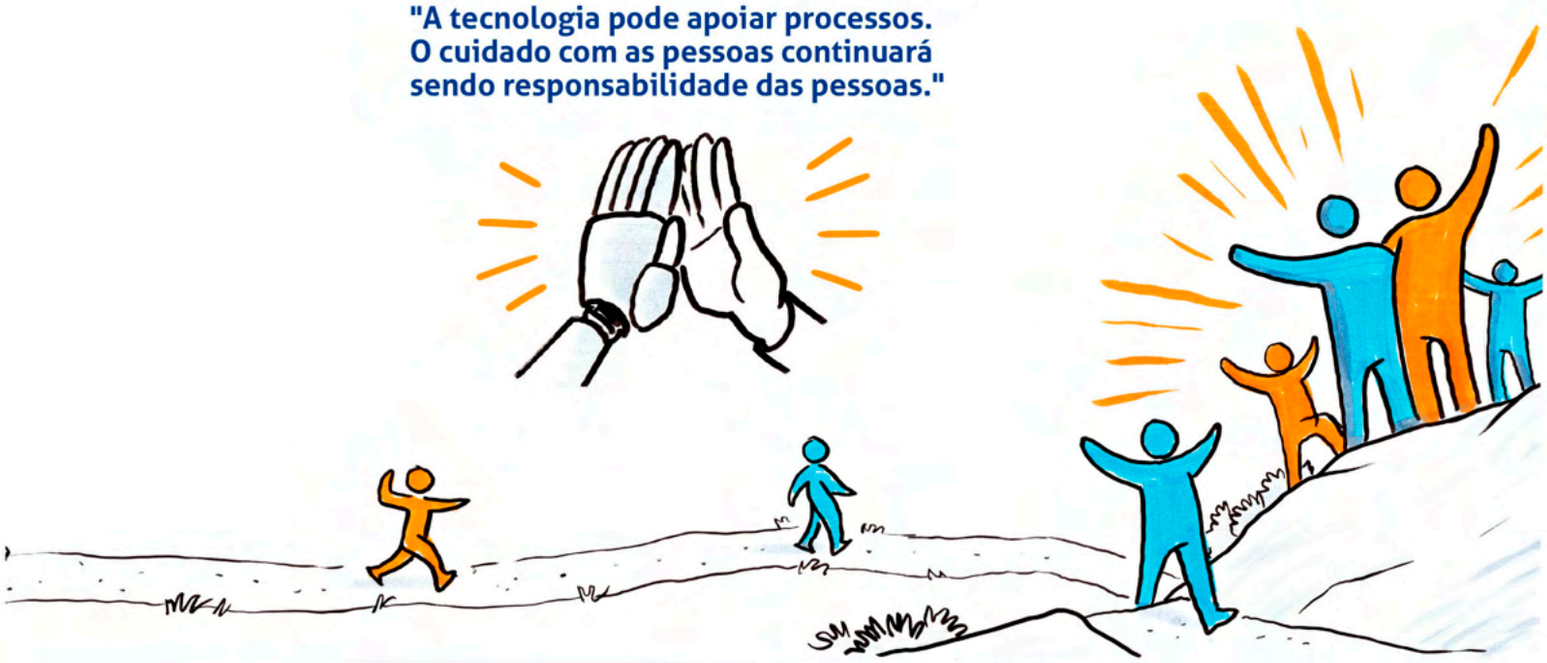
"A Inteligência Artificial é uma ferramenta poderosa, mas precisa ser utilizada com responsabilidade."

Também destacou que ampliar o acesso aos canais digitais exige preservar a qualidade da escuta.

"Precisamos ampliar o acesso sem perder a qualidade."

Ao refletir sobre os limites da automação, sintetizou a principal mensagem do debate:

"A tecnologia pode apoiar processos. O cuidado com as pessoas continuará sendo responsabilidade das pessoas."



Síntese painel 09

O painel concluiu o seminário reafirmando que **a tecnologia deve fortalecer, e não substituir, a essência das ouvidorias**. Inteligência artificial, análise de dados e inovação ampliam a capacidade institucional de escutar e responder, mas somente a presença humana é capaz de construir confiança, reconhecer direitos e transformar a experiência do cidadão em relações democráticas mais fortes.

O futuro das ouvidorias será resultado da integração entre inovação tecnológica, ética pública e compromisso permanente com a dignidade das pessoas.



