

Ouvidoria brasileira:

cenários e desafios

Organização

Maria Ivoneide de Lima Brito
Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller
Luciana Bertachini





Universidade de Brasília

Reitora
Vice-Reitor

Márcia Abrahão Moura
Enrique Huelva

EDITORA



UnB

Diretora

Germana Henriques Pereira

Conselho editorial

Germana Henriques Pereira (Presidente)
Fernando César Lima Leite
Beatriz Vargas Ramos Gonçalves de Rezende
Carlos José Souza de Alvarenga
Estevão Chaves de Rezende Martins
Flávia Millena Biroli Tokarski
Jorge Madeira Nogueira
Maria Lidia Bueno Fernandes
Rafael Sanzio Araújo dos Anjos
Sely Maria de Souza Costa
Verônica Moreira Amado

Ouvidoria brasileira:

cenários e
desafios



Coordenadora de produção editorial
Revisão

Equipe editorial

Luciana Lins Camello Galvão
Anna Luiza V. C. Morato

© 2020 Editora Universidade de Brasília

Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contatoeditora@unb.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte
desta publicação poderá ser armazenada ou
reproduzida por qualquer meio sem a autorização
por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

O95 Ouidoria brasileira : cenários e desafios [recurso eletrônico] /
organizadores, Maria Ivoneide de Lima Brito, Ana Claudia de
Almeida Pfaffenseller e Luciana Bertachini. - Brasília :
Universidade de Brasília, 2021.
271 p.

Formato PDF.

Modo de acesso: World Wide Web.

ISBN 978-65-5846-146-3

1. Ouidoria universitária. 2. Ética e cidadania. 3. Gestão por
processos. 4. Conflitos - Administração. I. Brito, Maria Ivoneide
de Lima (org.). II. Pfaffenseller, Ana Claudia de Almeida (org.).
III. Bertachini, Luciana (org.).

CDU 35:378(81)

SUMÁRIO

Prefácio 8

José Geraldo de Sousa Junior

Introdução 16

Maria Ivoneide de Lima Brito

CAPÍTULO 1

Ouvidorias Universitárias e Sistema de Gestão Integrada: estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam 23

Alan Santos de Oliveira

CAPÍTULO 2

Ouvidoria e o poder simbólico: reflexões segundo o conceito de Pierre Bourdieu 44

Alex da Silva Xavier

Nilo Lima de Azevedo

CAPÍTULO 3

Ética e boas práticas na gestão pública: conquistas e desafios da Ouvidoria FMUSP 58

Alice Abi-Eçab

CAPÍTULO 4

Utilização de sistemas informatizados em ouvidoria: práticas em instituições de ensino superior da região sul do Brasil 72

Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller

Caroline dos Santos

Arnaldo Podestá Junior

CAPÍTULO 5

Ouvidoria pública como espaço de participação social: um recorte sobre a pesquisa de satisfação em ambiente hospitalar 91

Ana Karla de Sousa Severo

- CAPÍTULO 6** Uma abordagem sobre o papel estratégico das ouvidorias públicas **99**
Biolange Oliveira Piegas
- CAPÍTULO 7** Perfil e estrutura da Ouvidoria Universitária do Brasil: um estudo entre membros do FNOUH **114**
Carlos Menta Giasson
Éverton Ismael Bourscheid
Juliete Petter
- CAPÍTULO 8** As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais: processos de trabalho e suas inter-relações **134**
Leila Leal Leite
- CAPÍTULO 9** A racionalidade e a ética na ação administrativa: um olhar para as ouvidorias da Universidade Federal de Pernambuco **152**
Liane Biagini
Denílson Bezerra Marques
- CAPÍTULO 10** Controle social na Administração Pública: instrumento de exercício da cidadania **176**
Luis Victor Leal Leite da Silva
Sérgio Braz da Silva
- CAPÍTULO 11** Algumas reflexões sobre a autoavaliação e a função da ouvidoria de uma universidade comunitária gaúcha **192**
Magna Stela Cargnelutti Dalla Rosa
Laura Scheren Dalpiaz

CAPÍTULO 12 Estado, políticas de avaliação e de controle e alguns efeitos na saúde do trabalhador da UnB: o olhar da ouvidoria **203**

*Maria Ivoneide de Lima Brito
Larissa dos Santos Aguiar*

CAPÍTULO 13 A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos **227**

*Paulo Fernando de Melo Martins
Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes
Jacqueline Araújo Rodrigues³*

CAPÍTULO 14 A Ouvidoria como copartícipe da gestão da qualidade dos serviços prestados aos usuários do Hospital Universitário de Brasília **239**

*Paulo Rodrigo Ribeiro Guimarães
Elizabeth Queiroz*

CAPÍTULO 15 A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil **252**

*Rosa Ângela de Brito Falcão
Edilene Maria Vasconcelos Ribeiro*

Conclusão 264

Maria Ivoneide de Lima Brito

Colaboradores - Equipe da Ouvidoria (UnB) 269

CAPÍTULO 1

Ouvidorias Universitárias e Sistema de Gestão Integrada: estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam

Alan Santos de Oliveira¹

1. As ouvidorias universitárias e o contexto social e político brasileiro

As Instituições de Ensino Superior – IES, assim como outros tipos de organizações, também são sistemas altamente complexos, principalmente pelas divergências entre sua concepção, ação e objetivos. Possuem processos instituídos para seu funcionamento e perpetuação.

¹ Possui mestrado em Educação pela Universidade de Uberaba (Uniube), MBA em Comunicação Empresarial pela União Pioneira de Integração Social (Upis) e graduação em Ciência Política e Relações Internacionais pelo Centro Universitário Internacional (Uninter). Prestou consultoria para a Alfasol/Unesco. É avaliador de cursos e universidades do Inep/MEC. Atua como docente do Centro Universitário de Patos de Minas (Unipam) em cursos de graduação e de pós-graduação. É consultor e parecerista técnico da Editora Intersaberes. É ouvidor-geral e secretário-geral do Unipam. Foi presidente do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários – FNOU (2012-2018). Possui pesquisas, capítulos de livros e artigos publicados nas áreas de Educação (com ênfase em Avaliação Institucional) e de Política (com ênfase em ouvidorias, democracia e cidadania).

As instituições de ensino e de pesquisa têm ainda um desafio, diferenciando-se das demais organizações, pois além de se inserirem no sistema capitalista, têm como uma de suas ações primordiais a busca pelo conhecimento para a diferenciação na competitividade de mercado, a oferta da formação acadêmica e, dessa forma, passando a sociedade a compreender as universidades como parte de um segmento de mercado dito educacional, no qual “a qualidade de uma universidade não se mede pela grandiosidade do Campus, [...] mas pela qualidade de seus produtos” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 38). Assim, o foco de uma organização é tornar-se apta para competir no mercado, sendo “preciso dar mais atenção à produção e à produtividade universitárias” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 38).

A partir dessa premissa, pode-se conceber a universidade como sistema social complexo, uma instituição com várias conexões entre sua missão institucional e sua gestão administrativa. Também, como uma organização repleta de relações com outros sistemas e seu entorno, considerando, entre outros, o olhar voltado para o atendimento das demandas do mercado e a formação de profissionais, principalmente entre as instituições da rede privada.

A complexidade da instituição universitária vai muito além de estar inserida no ambiente educacional. Compreende também a variedade na tipologia dos seus públicos, a necessidade de promover o atendimento dos anseios dos seus integrantes, a existência de normativas e legislações específicas que regem o seu funcionamento e a gestão voltada para o alcance de resultados.

Outra consideração relevante é que a universidade deve ser compreendida como sistema político, pois é dotada de atores que articulam e negociam com diversas temáticas, apoiados em argumentos contundentes com seu ponto de vista. Dessa forma, a política está presente nos mais variados níveis da organização, tais como quando há mediação de conflitos entre estudantes e instâncias acadêmicas, ou na negociação da reitoria com a classe docente e os funcionários/servidores, na prestação de contas à sociedade e na divulgação do seu balanço social, etc.

Corroborando a ideia supramencionada, ressalta-se a compreensão das universidades como sistema político, de acordo com a proposta feita por Diniz (2014), para quem a política deve ser entendida como estudo da organização, da direção e da administração dos Estados. Por outro lado, a politicagem é tida como a política e as relações para o alcance de interesses pessoais, para a troca de favores ou de realizações insignificantes.

Deve-se, aqui, considerar que o sistema organizacional no qual se inserem as Instituições de Ensino Superior passou por importantes mudanças nas últimas décadas, considerando, principalmente, as novas exigências competitivas derivadas da globalização, que aproximou os mercados e ampliou a concorrência, além do indispensável uso da tecnologia, que, por meio de inovações, alterou os processos produtivos, a gestão e a comunicação. Também como desafio para a gestão, de ordem social e cultural, emergiram os direitos humanos e a necessidade de preservação do meio ambiente, associados aos questionamentos éticos, comportamentais e a busca pela legitimidade do indivíduo.

Como parte desse complexo contexto, a ouvidoria relaciona-se com o ambiente de diversas formas, estando sujeita às instabilidades de todo o sistema complexo em que se inserem as instituições de ensino, quais sejam: perfis dos públicos; anseios dos mercados e da sociedade; formas de comunicação e informação; processos de regulamentação e avaliação; inserção da tecnologia, etc. Aliada às referidas instabilidades, deve-se considerar a necessidade de implantação de processos de planejamento estratégico e de gestão voltados para o alcance de resultados.

A ouvidoria universitária está inserida no ambiente operacional, também denominado microambiente, que envolve os públicos que se relacionam diretamente com a organização (tais como os alunos e a comunidade externa), efetivando os mais diversos tipos de interações. Nesse mesmo sentido, deve-se considerar que a ouvidoria possui proximidade com a estrutura organizacional, pois está presente no cotidiano das relações institucionais e, por isso, pode causar impactos maiores, devido à sua influência direta. Assim, em um ambiente

multifacetado, cabe à organização, além de conhecê-lo, promover interações para identificar fatores que poderão influenciá-la (SOBRAL; PECI, 2008).

Analisando o cenário em que se deu a criação e o surgimento das ouvidorias universitárias no Brasil, é possível notar que prevaleceu a burocracia, culminando em um processo retardado que permitiu, explicitamente, a constatação da existência de dois polos temporais extremamente opostos: de um lado, a teoria (representada pelas propostas de criação) e, de outro, a prática (que nem sempre se consolidava conforme uma proposta). Nesse contexto, de acordo com Lyra (2000, p. 126-127),

[...] a primeira proposta de criação de uma ouvidoria universitária, no Brasil, surgiu em 09 de março de 1990, na Paraíba. [...] Todavia, foi necessário aguardar até 1992 para ver criada a primeira ouvidoria universitária brasileira: a da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Na sequência, foram instaladas as ouvidorias da Universidade de Brasília – UnB, em 1993, e da Universidade Estadual de Londrina, em 1994 [...]

No ambiente universitário, a proliferação das ouvidorias também foi estimulada a partir da instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes, conforme Lei nº 10.861 de 2004, considerando suas diretrizes para a avaliação das Instituições de Ensino Superior – IES, com destaque para a necessidade do estabelecimento de mecanismos, pelas instituições de ensino, para a comunicação com a sociedade e para o atendimento de estudantes.

O Sinaes é um sistema que avalia as instituições de ensino superior em dez dimensões, buscando o cumprimento das prerrogativas de transparência e imparcialidade, por meio de um modelo integrado, considerando: 1) a missão e o desenvolvimento institucional; 2) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, e a extensão; 3) a responsabilidade social da instituição; 4) a comunicação com a sociedade; 5) as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; 6) a organização e a gestão da instituição; 7) a infraestrutura física; 8) o planejamento e a avaliação; 9) as políticas de atendimento aos estudantes; e 10) a sustentabilidade financeira.

Ainda, deve-se considerar que o Sinaes propõe que as instituições estejam em constante processo de avaliação, adotando os critérios propostos a ponto de integrá-los à sua cultura de gestão. Dessa forma, busca-se a promoção da profissionalização e da qualificação do ensino superior via processos de melhoria contínua e prevenção de erros, entre outras formas de gerenciamento amplamente utilizadas pelas organizações no mercado, a exemplo dos programas de qualidade.

É importante considerar as semelhanças entre os modelos de ouvidorias nas instituições de ensino superior do Brasil e do exterior, principalmente no que se refere aos seus princípios, quando se trata da necessidade da independência (em relação a qualquer autoridade acadêmica), da imparcialidade (frente aos grupos políticos existentes) e da exigência de qualificação acadêmico-profissional para atuação (que possibilite investigar, continuamente, o fazer da ouvidoria e a própria gestão).

Para Camatti (2014) é possível observar, entre o período de 1992 e 2001, que somente após 1998 houve uma expansão gradativa na implantação das ouvidorias universitárias. Também, esse crescimento se deve, em parte, à criação do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários – FNOU – e à disseminação da ideia de ouvidoria como abertura à participação, promovendo, de certa forma, a promoção da democracia.

Deve-se ainda inserir nessa análise o ambiente em que se encontram as ouvidorias universitárias, por ser dotado de peculiaridades que o diferem do ambiente das demais instituições e empresas de caráter público ou privado. De acordo com Rodrigues (2012, p. 236), “diferentemente de outros ambientes, o educacional é marcado, especialmente pelo conjunto de condições culturais, psicológicas e morais que envolvem as pessoas que ali convivem, por um tempo razoável”. Por esse motivo, o perfil do ouvidor, nesse contexto, também ganha novos contornos, buscando agregar o caráter educativo num espaço de relações interpessoais.

De acordo com Camatti (2014), portanto, o ouvidor é, simultaneamente, parte de um sistema psíquico e também de um sistema social. Esse profissional,

além de viabilizar e legitimar a participação de todos, precisa criar uma visão compartilhada dos principais aspectos da universidade.

Outro grande desafio da ouvidoria é atuar e ser compreendida como facilitadora, como promotora de serviços especializados de registro, encaminhamento, solução e resposta, para todos os seus públicos, sempre se diferenciando de uma central de informações. Nesse mesmo campo, a ouvidoria acolhe as manifestações e compreende a fundo seu teor, procurando gerar segurança e confiança nos demandantes que a ela recorrem, inclusive sendo espaço de mediação, pois atua na solução de conflitos que possam ocorrer dentro do contexto universitário.

2. Planejamento estratégico e gestão no âmbito das ouvidorias universitárias

A atividade de planejar significa tomar decisões presentes baseando-se no exame do impacto destas no futuro. A busca é pela redução da incerteza envolvida no processo decisório, que ocasiona uma maior probabilidade de alcance dos objetivos, metas e desafios delineados pela organização.

De acordo com Pereira (2010, p. 44)

[...] planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo, ou mesmo, criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas, no momento em que as coisas acontecem e, às vezes, age ao acaso [...]

Para Oliveira (2008, p. 5), o processo de planejar cria indagações, que “[...] envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. O planejamento, de acordo com Oliveira (2008), tem como princípios ser participativo, coordenado, integrado e permanente. Deve ser participativo no sentido de ser realizado por todas as áreas pertinentes ao processo.

Com as mudanças advindas de novos modelos de gestão e, devido à necessidade de garantir sua legitimidade e sustentação, planejamentos mais

abrangentes começam a aparecer, sendo o planejamento estratégico uma opção de conduzir uma gestão com efetividade, permitindo que a instituição e seus gestores conheçam a organização em que atuam e aonde querem chegar, delineando os caminhos para que sejam conquistados os objetivos (SILVA *et al.*, 2014).

Na visão de Pereira (2010), o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de traçar ações estratégicas para aumentar a competitividade e o seu grau de resolutividade. Para Oliveira (2008) o planejamento estratégico é o conjunto de providências a ser tomado pelo executivo para uma situação em que o futuro tenda a ser diferente do passado.

A informação organizacional tem como um de seus segmentos a informação estratégica, cujo objetivo é o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços, garantindo a sobrevivência da organização aos desafios atuais. Dessa forma, considerando a informação como um dos mais importantes ativos organizacionais, faz-se necessário entender a forma como as organizações acessam, organizam, compartilham e fazem uso da informação para gerar conhecimento e favorecer as estratégias.

O uso da informação pelas organizações é um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada, tratada e transferida às organizações e a eficiência desse processo garante à organização patamares elevados de desempenho (CALAZANS, 2006).

A Gestão de Processos de Negócios é uma abordagem gerencial multidisciplinar, que integra conhecimentos específicos, com foco nos processos organizacionais, buscando a melhoria contínua da instituição por meio de um *feedback* cíclico, capaz de esclarecer tanto o alinhamento dos processos com as estratégias organizacionais, como o alcance do desempenho previamente planejado. Davenport (1998) identifica quatro fases para o processo de gerenciamento da informação: determinação das exigências, obtenção da informação, distribuição e utilização da informação.

Como já destacado anteriormente, as Instituições de Ensino Superior são organizações inseridas em sistema complexo de gestão, devido aos seus fatores peculiares. Assim, essas organizações, em sua maioria, vivenciam dificuldades constantes pelo fato de estarem vinculadas, por exemplo, às imposições burocráticas e à própria dinâmica do mercado e serem dependentes destas. Essas peculiaridades, conseqüentemente, demandam a busca por um modelo de gestão que viabilize uma atuação gerencial de proximidade, relacionamento e participação, sendo a ouvidoria uma facilitadora de processos organizacionais.

Além dos desafios já identificados na gestão das universidades, Pina (2013) ressalta que há uma exigência cada vez maior, advinda da democracia, para requerer da administração pública uma postura mais proativa, com padrões de desempenho, ética, transparência, entre outras demandas que se apresentam alinhadas com os princípios da gestão de processos.

Nesse contexto, as ouvidorias surgem como uma forma de proporcionar aos mais variados públicos das organizações a transparência nos processos e nas ações, bem como um meio de comunicação eficaz, para dar *feedback* à gestão estratégica das organizações.

A gestão de processos é uma ferramenta que busca a melhoria contínua, prezando pelo desenho do fluxo dos processos e apresentando uma visão do todo, promovendo a cultura participativa na gestão, com foco no cliente, na transparência das informações, na medição e no gerenciamento do desempenho da institucional.

De acordo com Glüer (2006) a função básica de uma ouvidoria na organização é a atuação em defesa dos interesses dos diversos usuários contra quaisquer omissões cometidas pela instituição. Ferreira e Santos (2011) complementam esse pensamento ao considerarem que a ouvidoria pode ser entendida como um meio de comunicação que representa a “voz do cidadão na organização”, sugerindo ações de melhorias, fidelizando clientes e, conseqüentemente, gerando valores, antes obtidos em pequenas e difusas interações.

Ainda, na oportuna reflexão de Ferreira e Santos (2011), a ouvidoria deve ser imparcial, atuando como um jogador que não se vincula a nenhum time específico. Para a ouvidoria, o que importa é o foco apenas na legitimidade dos fatos e não na vinculação a uma das partes, sendo assim possível agir de maneira harmoniosa e alavancar a qualidade do serviço ou produto da organização, sem considerar a subjetividade e os interesses pessoais dos que estão envolvidos.

Para Machado, Duarte e Silva (2011), os modelos de ouvidoria variam de acordo com cada contexto institucional. Assim, cada ouvidoria ganha aspectos próprios, conforme o tipo de negócio, a região administrativa, o tamanho da organização, etc. Ainda para os referidos autores, há cinco formas de atuação das ouvidorias, com maior ou menor grau de influência, sendo elas:

- a) ouvidoria como um canal de comunicação com o cidadão;
- b) ouvidoria como um instrumento de mediação;
- c) ouvidoria como um instrumento de gestão da qualidade dos serviços prestados;
- d) ouvidoria como um lugar difusor e de defesa dos Direitos Humanos;
- e) ouvidoria com caráter investigativo.

De acordo com Lorena (2016), os autores explicam que as duas primeiras formas referem-se à ideia de mediação e interação entre instituição e cliente; a terceira forma refere-se mais a um instrumento de gestão com inclinação para a melhoria dos processos organizacionais; a quarta forma refere-se ao objetivo de salvaguardar a dignidade da pessoa humana; e, por fim, a quinta forma refere-se ao caráter investigativo e à apuração de fatos que envolvem a organização.

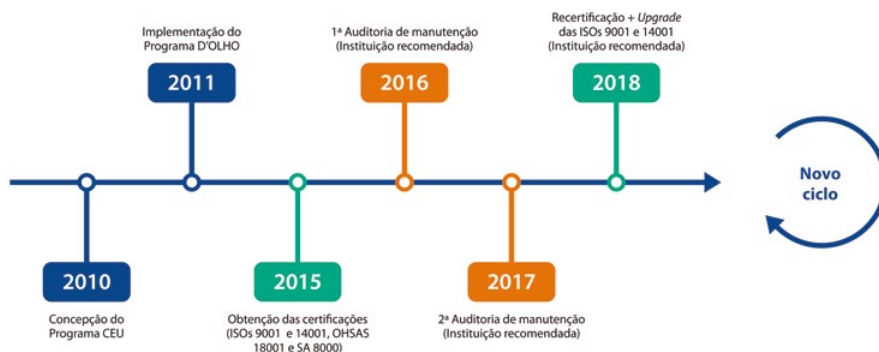
Para Glüer (2006), a terceira forma descrita por Lorena (2016) se torna uma evidência quando a rotina de uma ouvidoria é planejada em função da sistematização das informações, cujos resultados possibilitam reflexões, críticas e ações.

3. Ouvidorias e gestão integrada: uma análise de caso do Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam

A implantação do sistema de gestão integrada significa a obtenção de uma valiosa ferramenta para o aperfeiçoamento de vários processos organizacionais, evidenciando a preocupação dos gestores com a melhoria contínua de seus produtos e serviços.

O Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam – implantou, em 2015, um Sistema de Gestão Integrada – SGI, ou seja, um conjunto de práticas inter-relacionadas e em constante comunicação, que permite a melhoria contínua dos processos institucionais, o desenvolvimento de políticas e práticas ambientalmente sustentáveis, o gerenciamento dos riscos ocupacionais e a aplicação de técnicas socialmente aceitáveis no ambiente de trabalho. Com o objetivo de dar sinergia às ações em busca da excelência, o referido centro universitário lançou, em 2010, um programa responsável por direcionar as ações de melhoria contínua, rumo à excelência, denominado “Caminho para Excelência Unipam – CEU”. Nos anos subsequentes, outras etapas possibilitaram a implementação do Sistema de Gestão Integrada no Unipam, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 1: Etapas de implantação do SGI no Unipam



Fonte: arquivos da Coordenadoria da Qualidade do Unipam.

Ao implantar a política de gestão integrada, o Unipam procurou assegurar que as atividades relacionadas aos seus objetivos pudessem alcançar um elevado nível de satisfação dos alunos, dos professores e dos colaboradores, desenvolvendo, de forma ética e responsável, o conhecimento científico e tecnológico. Também, institucionalizou a busca pela capacitação constante de seu corpo docente e técnico-administrativo, sempre respeitando as partes interessadas, o meio ambiente, os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, praticando a responsabilidade social, com a promoção da segurança e da saúde ocupacional, prevenindo a poluição e protegendo o meio ambiente.

Como resultado das mudanças em seus processos, por meio do sistema de gestão integrada, as certificações ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) e SA 8000 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social) foram obtidas pelo Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam – após auditoria realizada no ano de 2015, pela BSI Group, com validade de três anos. Nos anos de 2016 e 2017 foram realizadas auditorias de manutenção do SGI pela referida empresa, que identificou o compromisso de melhoria contínua dos seus produtos e serviços, recomendando a renovação das certificações pelo prazo de um ano. Em 2018, passada a validade de três anos do SGI, a instituição foi recertificada pela empresa ABS Quality Evaluations, por mais um período de três anos, com auditorias anuais de manutenção. Na figura a seguir, são apresentados os selos referentes às quatro certificações internacionais obtidas pelo Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam:

Figura 2: Selos de certificações internacionais obtidos pelo Unipam

Fonte: arquivos da Coordenadoria da Qualidade do Unipam.

A certificação ISO 9001, que possui como diretriz a norma ABNT NBR ISO 9001:2015, define os requisitos para a padronização dos serviços da instituição, para a melhoria contínua dos processos e para o aumento da capacidade no atendimento das necessidades da comunidade acadêmica e das partes interessadas.

A certificação ISO 14001, respaldada pela norma ABNT NBR ISO 14001:2015, define os requisitos para o gerenciamento dos aspectos e impactos ambientais das operações diárias da instituição, para o cumprimento das normas ambientais aplicáveis e para a prevenção da poluição e proteção do meio ambiente.

A certificação OHSAS 18001, baseada na norma OHSAS 18001:2007, define os requisitos para o controle dos riscos operacionais da instituição, para a prevenção, a identificação e a redução dos perigos ocupacionais, para o cumprimento das normas de saúde e segurança aplicáveis e para o comprometimento do Unipam com o bem-estar da comunidade acadêmica e das partes interessadas.

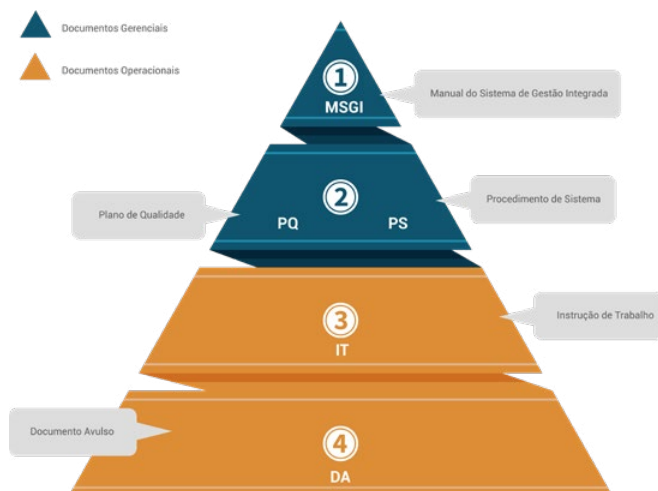
A certificação SA 8000, orientada pela norma SAI SA 8000:2014, define os requisitos para o desenvolvimento, manutenção e aplicação de práticas socialmente aceitáveis na instituição, para o tratamento ético dispensado à

comunidade acadêmica, aos parceiros e aos fornecedores e para o cumprimento das normas trabalhistas e acordos internacionais existentes.

A Ouvidoria do Unipam, inserida nos processos do sistema de gestão integrada, implantou adequações em seu modelo de gestão. Houve, por exemplo, ações de sensibilização, de orientação e de capacitação, a implantação de novas ferramentas e a adequação de fluxos administrativos e informacionais.

Entre as adaptações, destacam-se a busca pela melhoria constante dos seus processos e rotinas e a sistematização das suas informações, que compreendem, por exemplo, a padronização de ferramentas para a geração de dados e fluxos informacionais, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 3: Pirâmide documental do SGI



Fonte: arquivos da Coordenadoria da Qualidade do Unipam.

O Manual do Sistema de Gestão Integrada – MSGI – é um documento gerencial institucional que descreve o Sistema de Gestão Integrada. O Plano de Qualidade – PQ – e o Procedimento de Sistema – PS – são documentos que orientam sobre a execução dos processos internos da instituição como, por exemplo, os planos pedagógicos dos cursos e os procedimentos de aquisição, de elaboração e

edição de documentos. As Instruções de Trabalho – ITs – são documentos operacionais que descrevem o modo correto de se executar uma determinada atividade, a fim de se ter um processo claro e objetivo. Por fim, os Documentos Avulsos – DAs – são ferramentas de apoio que servem como formulários e registros.

A Instrução de Trabalho – IT – elaborada e utilizada pela Ouvidoria do Unipam tem como objetivo padronizar os procedimentos relativos ao tratamento dado aos registros da ouvidoria (Reclamações, Denúncias, Sugestões e Elogios). A referida IT, dentre outros componentes, também define a sequência executiva, ou seja, os procedimentos diários executados pela equipe da ouvidoria que possibilitarão o alcance dos seus resultados, tais como a qualidade no atendimento e a melhoria contínua dos processos e serviços por meio do atendimento de requerimentos de alunos, professores, funcionários, estagiários e comunidade externa, conforme padrão estabelecido.

Não somente a ouvidoria, mas todos os departamentos do Unipam devem ter os seus processos inspecionados e registrados. A referida inspeção tem o objetivo de monitorar se o processo está sendo realizado de acordo com o planejado e, em caso contrário, possibilitará a prática de um plano de ação para adequar o procedimento.

Quando a execução de uma atividade ou procedimento não atende ao padrão estabelecido, tem-se uma situação de desvio, sendo necessária uma Ação Corretiva – AC – para o estudo e o tratamento da causa. O objetivo de eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou desvio é evitar a repetição desta não conformidade.

O Sistema de Gestão Integrada – SGI – possibilita aos públicos (gestores, professores, alunos, funcionários e comunidade externa) constatarem, na prática, as melhorias na instituição, por exemplo, com a realização da coleta seletiva (na qual os resíduos gerados têm uma destinação adequada), no monitoramento contínuo dos processos (por meio de auditorias internas e externas), na atuação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, em parceria com a Comissão Interna de Prevenção de

Acidentes – CIPA, pela saúde e segurança dos colaboradores, e nas atitudes que visam ao bem-estar da comunidade acadêmica e de toda a população, com a promoção de programas sociais, tais como o “Dia da Responsabilidade Social”, o “Trilhas do Saber”, o “Integrar”, o “Unipam Sênior”, etc.

Para a ouvidoria, são indicadores de qualidade os mais variados índices que constam em seus relatórios gerenciais, tais como as quantidades de registros recebidos, as demandas por tipo de público, as demandas por área, o tempo médio de resposta dos registros, a avaliação da satisfação dos usuários dos serviços, etc.

Uma comparação desses indicadores, nos relatórios anuais de 2016, 2017 e 2018 da Ouvidoria do Unipam, mostra, por exemplo, uma redução nos números de registros recebidos, em sua maioria reclamações e denúncias, evidenciando melhoria na prestação de serviços pelos departamentos e a consequente satisfação dos usuários. Também, outro indicador é a redução do tempo médio de resposta dos registros recebidos pela Ouvidoria, apontado nos mesmos instrumentos gerenciais. Por fim, os relatórios gerenciais indicam uma elevação no índice de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela Ouvidoria do Unipam, ao apontarem satisfação plena com as respostas recebidas.

É importante destacar que a ouvidoria – ao sistematizar, compilar e confrontar os dados recebidos – exerce uma função mais completa, que seria a de gerar informações e até disponibilizá-las aos gestores da instituição, como forma de subsídio para os processos de tomada de decisão. Dessa forma, as ouvidorias passam a ser consideradas estrategicamente como captadoras e processadoras de ideias, oportunizando a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Para Vismona (2011) quando a ouvidoria atua simplesmente com foco na percepção do cidadão e em suas demandas, sem considerar a lógica da administração, pode representar uma ameaça para a organização, uma vez que é capaz de expor críticas sem a preocupação de convertê-las em indicadores construtivos, causando, dessa forma, uma antipatia entre os dirigentes-alvo das demandas, confundindo o mensageiro (ouvidor) com a mensagem em si. Para esse mesmo autor,

[...] compreender e incorporar as informações contidas nas manifestações do consumidor/usuário na gestão, com certeza, irá aperfeiçoar a organização como um todo. A ouvidoria, nesse contexto, é uma grande aliada nos processos de aperfeiçoamento, não devendo ser vista como uma ameaça à ordem e ao quadro funcional. (VISMONA, 2011, p. 36).

A ouvidoria tem a capacidade de identificar, por meio das demandas, os problemas, as falhas e suas causas, repassando-as aos gestores juntamente com as possíveis soluções, auxiliando-os no controle de qualidade e aperfeiçoamento dos atendimentos e serviços públicos ofertados. Assim, atua de forma estratégica na gestão das instituições, sendo órgão que recebe, protocola, encaminha e acompanha o atendimento das demandas dos usuários, contribuindo para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, além de ser uma fonte de informações para ajustes nos processos de gestão e um mecanismo de baixo custo para a promoção da participação cidadã e o fortalecimento da democracia (MOREIRA, 2006).

Corroborando com esse pensamento, Machado, Duarte e Silva (2011) afirmam que a ouvidoria, quando entendida como uma forma de controle de qualidade do serviço prestado, acaba se tornando estratégica por entrar em contato com a alta administração. Ao mesmo tempo, é um meio de comunicação direta com o usuário.

Dessa forma, compreende-se que a essência do trabalho da ouvidoria é ajudar a transformar em oportunidade as ameaças surgidas do relacionamento da organização com seus públicos, humanizando a relação na busca pelo equilíbrio no processo. Outra característica da ouvidoria que merece destaque é exposta por Palmeiras, Stacia e Sgari (2014), quando a evidenciam como um instrumento de transparência. Daqui, depreendem-se os processos de prestação de contas, por exemplo, com a apresentação de um balanço social.

Petenate (2011) considera a ouvidoria como um subsistema de um sistema mais amplo denominado organização, sendo formada por processos que interagem com outros subsistemas para atender a um único propósito. Melo (2016) afirma que a percepção da ouvidoria como uma ferramenta de gestão demanda que seus

responsáveis tenham conhecimento de todos os processos, fluxos de informação, valores e cultura da organização para compreender as demandas que surgem.

A ouvidoria evidencia sua participação nos processos de gestão a partir do momento que tem, entre suas atividades, a apresentação de relatórios com informações estratégicas, obtidas nas demandas como uma forma de controle dos processos. Também, quando atua participando em processos de controle de qualidade e sistema de gestão integrada.

Contudo, para que a ouvidoria auxilie na gestão, ela precisa, segundo Iasbeck (2010, p. 21):

[...] proporcionar (gerir, administrar, manter) fluxos informacionais contínuos entre os agentes do processo da comunicação (organização e públicos), intervindo ou mesmo interferindo em outras áreas correlatas e não necessariamente vinculadas administrativamente ao atendimento.

O papel estratégico da ouvidoria inicia-se desde o recebimento da demanda até a resposta final dada ao demandante e aos relatórios enviados ao gestor. Ao sistematizar as informações das demandas, de forma quantitativa e qualitativa nos relatórios, a ouvidoria torna-se uma fonte de informação confiável para subsidiar o planejamento.

4. Considerações finais

A pesquisa realizada alcançou seu objetivo principal ao discutir sobre as temáticas planejamento estratégico e gestão integrada aplicadas ao contexto das ouvidorias universitárias brasileiras.

A partir dos estudos de autores clássicos e contemporâneos sobre o instituto do *ombudsman*, procurou-se identificar como se dá a participação da ouvidoria em um sistema de gestão integrada, evidenciando resultados obtidos em suas

atividades cotidianas com ênfase no aperfeiçoamento de processos organizacionais e no relacionamento com os seus variados públicos.

Tomou-se como modelo o estudo de caso da Ouvidoria do Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam – e os impactos advindos com as adequações em sua forma de atuação a partir da implantação do Sistema de Gestão Integrada – SGI, tais como o planejamento de trabalho, os fluxos informacionais, os relatórios gerenciais e os indicadores como mecanismos para o alcance dos propósitos de excelência.

Foi possível observar, de um lado, como a ouvidoria universitária encontra-se inserida em um complexo sistema de relações, tanto pela diversidade dos seus atores, quanto pelos seus anseios, assim como pelas demandas políticas, sociais e econômicas que permeiam a instituição universitária brasileira.

Verificou-se ainda, por outro lado, a importância da atuação da ouvidoria em um sistema de gestão integrada, com a utilização dos seus dados como indicadores e a geração de informações que possam subsidiar a tomada de decisões e a implementação de ações estratégicas para a melhoria contínua na prestação de serviços, o alcance da satisfação do cliente e da qualidade.

Referências

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. 35. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012a.

BRASIL. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de avaliação da educação Superior – Sinaes – e dá outras providências. Portal do MEC. Disponível em: portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf. Acesso em: 13 jan. 2019.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *TransInformação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr., 2006.

CAMATTI, T. B. *A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação*. Tese (doutorado). Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. 2014. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4594>. Acesso em: 13 jan. 2019.

DAVENPORT, T. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DINIZ, J. *Brasil da política ou da politicagem?* 2014. Disponível em: <http://www.wscom.com.br/blog/janguiediniz/post/post/Brasil+da+pol%C3%ADtica+ou+da+politicagem%3F-9496>. Acesso em: 15 jan. 2019.

FERREIRA, H. J.; SANTOS, H. A. *Afinal, o que é essa tal de ouvidoria?* São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, 2011. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=36>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GLÜER, L. M. A Ouvidoria universitária como instrumento para uma avaliação institucional emancipatória do ensino superior. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. Brasília: UnB, 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1364-1.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

IASBECK, L. C. Ouvidoria é comunicação. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: PPGCom/ECA-USP, Gestcorp/ECA-USP e Abrapcorp, a. 7, n. 12, 1º sem. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139045>. Acesso em: 10 jan. 2019.

- 42 LORENA, A. L. F. de. A contribuição estratégica da ouvidoria pública para a gestão de processos de negócios nas IFES. In: BIAGINI, L. (org.). *O papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário*. Recife: Editora UFPE, 2016. Disponível em: http://www.upe.br/ouvidoria/phocadownload/userupload/publicacoes/o_papel_da_ouvidoria_no_contexto_academico_universitario.pdf. Acesso em: 17 jan. 2019.
- LYRA, R. P. *A ouvidoria na esfera pública brasileira*. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2000.
- MACHADO, J. A. P.; DUARTE, S.; SILVA, V. L. R. A implementação de ouvidorias públicas e privadas: modelo de gestão por processo. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (org.). *Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 145-166. Disponível em: https://www.ouvidoria.unicamp.br/Pdf/contruindo_ouvidoria_brasil_07102011_PUBLICATION_NEW_FILE.pdf. Acesso em: 9 jan. 2019.
- MELO, L. L. de S. A ouvidoria e suas contribuições ao planejamento estratégico. In: BIAGINI, L. (org.). *O papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário*. Recife: Editora UFPE, 2016. Disponível em: http://www.upe.br/ouvidoria/phocadownload/userupload/publicacoes/o_papel_da_ouvidoria_no_contexto_academico_universitario.pdf. Acesso em: 17 jan. 2019.
- MOREIRA, R. R. *O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas*. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). 2006. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/5537>. Acesso em: 13 jan. 2019.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PALMEIRAS, J. de B.; STACIA, M. A.; SGARI, R. Setor de ouvidoria: uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2014.

PAVIANI, J.; POZENATO, J. C. *A universidade em debate*. Caxias do Sul: EDUCS, 1984.

PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PETENATE, A. J. Gestão e melhoria de processos. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (org.). *Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 43-58.

PINA, E. D. *GRESSUS: uma metodologia para implantação da BPM em organizações públicas*. São Cristóvão, SE: Universidade Federal de Sergipe, 2013. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/3400>. Acesso em: 12 jan. 2019.

RODRIGUES, M. H. S. Ouvidorias universitárias: um caso à parte? In: IAS-BECK, Luiz Carlos Assis. *Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 233-254.

SILVA, J. E. O. *et al.* Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 93-114, set. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93>. Acesso em: 18 jan. 2019.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prantice Hall, 2008.

VISMONA, E. L. A Evolução das ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (org.). *Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 29-42.